中央研究院近代史研究所集刊
第107期（民國109年3月），95-147
© 中央研究院近代史研究所

改革與困境：國軍後勤補給制度的變革（1944-1946）*

蘇聖雄**

摘　要

1944 年的國民政府，受到日軍一號作戰重大打擊，局勢嚴峻。蔣中正為力挽狂瀾，自該年年中開始，發動大規模軍事改革。此一軍事釐革，學界已有不少研究，主要聚焦於軍隊整編。其實除此以外，後勤制度的變革亦一併進行，惟多數研究尚未措意於此。本文因以此為題，考察中日戰爭結束前後國軍高層後勤組織及補給制度的變革，述論當時後勤變革的背景、經過、轉變與成效等，另考察人事派系的影響，以及美國居於其中的作用。本文指出，自中日戰爭末期至戰後初期，國軍高層後勤機構經過三次大幅變動。首先是強化後方勤務部之職能，弱化軍政部後勤業務。次則陳誠出任軍政部長之後，調整改革方向，強化軍政部，縮編後方勤務部，同時推動機構整併與推廣補給區制度等。再而戰後未及一年，聯合勤務總司令部建立，全國各個後勤機構皆予整併。兩年間的改革，可見國軍後勤補給從日制轉向美制，也可見新式後勤在中國西南地區推動的實效。然而，國軍後勤變革過程亦產生種種問題，人事派系的紛擾、新制度本身的缺陷與現實環境的制約，使改革陷入困境。1944 年至 1946 年的後勤變革，呈現近代中國在內外交迫之下，急進與緩進改革之兩難。

關鍵詞：蔣中正、陳誠、中日戰爭、後勤、聯合勤務總司令部

---

* 本文係 2017 年科技部專題研究計畫「蔣中正、陳誠與軍政部的改革（1944-1946）」（計畫編號：MOST 106-2410-H-292-001）研究成果，初稿曾發表於 2018 年 9 月 27 日國史館舉辦之講論會，承蒙評論人楊維真教授指導，其後另蒙兩位匿名審查人及集刊編輯委員會惠賜寶貴意見，特此一併致謝。
收稿日期：2018 年 12 月 25 日，通過刊登日期：2020 年 3 月 31 日。
** 中央研究院近代史研究所助研究員

一、前　言

軍事作戰之中，後勤有不可忽視的重要性，有道是：「兵馬未動，糧草先行」；《孫子兵法．軍爭篇》亦謂：「軍無輜重則亡，無糧食則亡，無委積則亡。」中日戰爭期間，國民政府（以下簡稱國府）以前現代的軍隊面對日軍，撐持八年之久，除了倚靠野戰部隊，後勤也扮演一定角色。據戰爭中期的一項統計，國軍軍隊 500 萬人之中，有高達 300 萬的後勤人員，[1]足見戰時後勤的地位不容忽視。

後勤之重要爲論者所肯定，然而一般而言，在中日戰史著作之中，後勤並未被突顯。國軍 22 場會戰的戰史，可以看到指揮官與野戰部隊的作爲，至於後勤在會戰中的角色，卻不是那麼清楚。除了後勤本就身居幕後，也因爲國軍後勤問題重重，表現並不是那麼亮眼。

軍事委員會（以下簡稱軍委會）委員長蔣中正等國軍高層一向知曉後勤亟待改進，惟戰事緊迫，會戰接踵而來，後勤改革只能間斷進行，適度調整。就這樣拖到戰爭末期，1944 年 4 月，日軍發動史無前例的大規模軍事行動「一號作戰」，[2]面對如此攻勢，國軍大幅潰敗，沉痾畢現，後勤問題亦然。[3]豫中會戰國軍慘敗之後，蔣中正下令全國軍事高層全面檢討包括後勤的軍事問題，隨即於該年 7 月，在蔣重慶官邸所在之黃山，召開大規模軍事會議，以整軍爲主題，研究整頓軍紀、振作士氣、充實兵員、加強戰力等事項。蔣麾下之核心將領陳誠，時任第一戰區司令長官，雖駐地遠在秦豫，仍以書面具陳改革意見，其建議獲蔣贊同。經過多日討論，黃山會議決議案計十餘項，次第推動，這個

1　萬耀煌，《萬耀煌將軍日記（下冊）》（臺北：湖北文獻社，1978），頁 294。
2　該作戰係由一連串會戰組成，日軍先是於 1944 年 4 月 17 日發動河南會戰（豫中會戰、中原會戰），接著於 5 月底發動湖南會戰（長衡會戰），最後是於 11 月初發動廣西會戰（桂柳會戰）。
3　Hans van de Ven, *China at War: Triumph and Tragedy in the Emergence of the New China* (Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 2018), pp. 179-190.

改革後來與中央軍事機構的改組及美軍在西南直接指導國軍的計畫合流，一直持續到戰後，後勤亦是其中一環。[4]

關於戰爭末期國軍相關軍事改革，既有研究成果主要聚焦於軍隊整編，至於後勤的變革，多數研究尚未措意於此。談到戰時後勤，不是沒有研究，針對兵役、兵工、軍需等後勤要項雖已有專論，惟多以整個中日戰爭期間爲範圍，概述後勤業務的進行與所產生的問題，並未側重此際開啓的後方勤務制度大幅變革。如國軍編纂的後勤鉅作《國軍後勤史》，雖曾提及戰爭後期之後勤整備與支援，但因編撰時資料缺乏，變革之討論頗爲簡略，所述逕直跳到戰後聯合勤務總司令部之建立；[5]國軍另一《國民革命建軍史．第三部：八年抗戰與戡亂（一）》，係軍方召集學者所編著，針對後勤變革的課題有較完整的鋪陳，惟所述較偏重組織規程的變化。[6]由於這段後勤變革，不僅是中日戰爭軍事史的一環，其歷程延續到戰後，也是國共內戰勝敗的關鍵之一，相關內容仍有開展之價值。

本文以此爲題，考察戰爭結束前後國軍後勤制度的變革。[7]由於後勤涵蓋極廣，非論文篇幅所能盡述，本文限縮範圍，偏重高層後勤組織、補給制度及補充系統的變革；[8]時間始於 1944 年年中，迄於 1946 年國防部改組、聯合勤務總司令部成立，並略向前後延伸。論述重點有四：第一，陳述當時後勤變革的制度淵源、經過、內容、轉變，由於學界相關論著鮮少，本文嘗試以相當篇幅

4 何智霖編，《陳誠先生回憶錄──抗日戰爭（上冊）》（臺北：國史館，2004），頁 148-154、220。

5 國防部史政編譯局，《國軍後勤史》（臺北：國防部史政編譯局，1990），冊 4（上），頁 216、219、346；冊 4（下），頁 1362；冊 5，頁 62。

6 朱瑞月編輯，《國民革命建軍史．第三部：八年抗戰與戡亂（一）》（臺北：國防部史政編譯局，1993），第五章，〈聯勤總司令部組織及其發展〉，頁 419-490。

7 本文所稱後勤，係後方勤務之簡稱，乃運用人力、物力以準備並支持作戰之科學與藝術。國防大學軍事學院編修，《國軍軍語辭典（九十二年修訂本）》（臺北：國防部，2004），頁 8 之 1。

8 本文「補給」（Supply）指「供應部隊所需之一切軍品」；「補充系統」（Supply Channel）指「人員或軍品自其獲得之來源地送至使用地點之系統」。國防大學軍事學院編修，《國軍軍語辭典（九十二年修訂本）》，頁 8-18。

重建這段史實；第二，述論變革期間國軍高層的權力關係、人事與派系鬥爭及其影響；第三，闡明美國在其中的作用；第四，說明後勤改革的實效與困境。[9]

二、後勤變革的背景

（一）國軍後勤補給：制度淵源與機構設置

國軍後勤之制度來源，有傳統、有現代。就傳統而言，中國在數千年的戰爭中已積累豐富的後勤經驗，現代後勤組織的兵站，即相當於清朝之糧臺；兵站線路，即當時的糧道。[10]而更重要的來源，則為現代國家的後勤制度。

現代國家的後勤制度係於戰爭中不斷發展，至十九世紀後半葉，列強已建立一套各自的後勤補給體系。[11]由於後勤組織極其複雜，國情、兵力、作戰地域之形勢及交通通信狀態各異，列強間之後勤組織略有不同。如德國因鐵道郵電發達，以兵站總監兼鐵道總監，下設野戰鐵道、野戰電信、野戰郵務等長官；又因與敵國接壤無海洋巨川之阻，而省略野戰船舶輸送部。軍制仿效德國的日本，[12]於兵站總監之下，設運輸通信長官部，以鐵道、船舶、電信、郵務等部屬之。至於兵站總監部的層級，各國亦有不同，有設置於野戰軍總司令之下者，如普法戰爭時法國之兵站總監；有以大本營參謀總長兼任者，如普法戰爭時

9 與「後勤」一詞相關者為「軍需」。當時國軍的「軍需機構」與「後勤機構」之區別，前者屬行政機構的一個常設機構，管理軍費、軍糧、服裝、營房等士兵生活所需事務，後者為作戰的輜重機構，管理戰時前方所需作戰物資（武器彈藥、防禦器材、衛生藥品）和生活物資（主副食乾糧、帳篷等的前運和傷病員、陣亡屍體、廢舊武器、戰利品的後送）。江錫嶺，〈軍政部軍需機構與軍需制度概述〉，收入中國人民政治協商會議全國委員會文史資料委員會編（下略），《文史資料存稿選編》（北京：中國文史出版社，2002），冊 16，頁 104。江錫嶺係國軍軍需學校畢業生，曾任西康糧秣處負責人兼該省補給委員會副秘書長。由於軍需與後勤補給十分相關，本文之論述將略及軍需事宜。

10 〈魏益三講華北抗日戰役兵站實施概況〉（1934 年 9 月 20 日），國史館藏，《陳誠副總統文物》（以下簡稱《陳檔》），典藏號 008-010703-00009-005，「廬山受訓記（二）」。

11 "logistics," in Richard Holmes, ed., *The Oxford Companion to Military History* (Oxford; New York: Oxford University Press, 2001), p. 515.

12 秦郁彥編，《日本陸海軍総合事典》（東京：東京大学出版会，2005），頁 768-769。

普魯士參謀總長毛奇（Helmuth von Moltke the Elder）之兼任兵站總監，爾後日俄戰爭時日本參謀總長山縣有朋兼任兵站總監，亦類似於此。[13]

國軍後勤制度係參酌各國編制而有所取捨，如國民革命軍北伐時，以戰場在國內，可以利用國內郵局通信，因此不設野戰郵務部。至於兵站總監之位階，因北伐作戰一切計畫俱出自總司令部，故兵站事務特於總司令下簡員辦理。[14]

國軍後勤兵站制度，固然向列強多國學習，而其中影響最大的，是日本軍制，其關鍵原因，乃在於軍事教育。清末以來，中國軍人至外國學習軍事，以赴日最多。他們在日本陸軍士官學校學習輜重科，或就讀日本經理等後勤相關學校，歸國服役後，很自然地帶回日軍制度。[15]日本經理學校的畢業生後來成爲中國軍需學校教官的主體，該校專業書籍也以日文版本居多。[16]中日戰爭爆發後，長期擔任後方勤務部（以下簡稱後勤部）部長的俞飛鵬，便是中國軍需學校第一期畢業，他領導該校畢業生組成後勤系統的核心派系「軍需幫」。[17]

日本後勤制度對國軍的影響，可從兵站補給看出來。一般兵站補給，可區分爲部隊制與地區制，前者依戰鬥序列定補給系統與範圍，補給機構隸屬於作戰指揮機構；後者依機構管區定補給範圍，進入管區即受其補給。日本兵站制度採部隊制，著眼於境外作戰，其利在補給機構與作戰軍關係密切。國軍軍制向日本學習，後勤補給大抵採部隊制而再做適度調整。[18]

1926 年國軍北伐，於總司令部下設兵站總監部等後勤補給機構，隨作戰軍移動，是爲部隊制後勤補給。北伐後，各地戰事未熄，仍採北伐時之後勤制

13 〈國民革命軍戰史後方勤務初稿（第二本）〉，中國第二歷史檔案館藏（以下簡稱二史館藏），《國防部史政局及戰史編纂委員會》（以下簡稱《戰史會檔》），檔號七八七-615。
14 〈國民革命軍戰史後方勤務初稿（第二本）〉，二史館藏，《戰史會檔》，檔號七八七-615。
15 葉泉宏，《中共抗美援朝後勤作戰之研究（1950-1953）》（臺北：上承文化，2013），頁 22。
16 陳嗣哲，〈國民黨軍需學校概況〉，收入《文史資料存稿選編》，冊 16，頁 695。
17 江錫嶺，〈軍需學校與軍需幫〉，收入《文史資料存稿選編》，冊 16，頁 700。汪曾爲陸軍軍需學校第六期學生。
18 張載宇，〈抗戰中補給勤務之檢討與今後勤務部隊之建立〉，《國防後勤概論》（臺北：國防研究院、中華大典編印會，1969），頁 294、296-297。

度，只是名稱或有不同。1936 年，國府於軍委會下設置首都警衛執行部，以其第二組主辦後方勤務，擬訂整備日後對日作戰之後勤事務。[19]

中日全面戰爭爆發以後，1937 年 8 月 10 日，首都警衛執行部第二組擴編爲後勤部，直屬軍委會，綜理全作戰軍兵站一切相關事宜，[20]同時於各戰區成立兵站總監部，下設分監部、支部、分站、派出所等。[21]除了後勤部，戰時之後勤業務亦與軍政部轄屬軍務司、兵役司、馬政司、交通司、軍需署、兵工署、軍醫署等相關。[22]後勤部與軍政部之關係，爲後勤部接受軍政部的支援，再對各戰區負責野戰後勤支援。[23]二者皆直屬軍委會，後勤部與軍政部爲平行單位，分工合作，策進作戰軍之後勤。[24]

1938 年底武漢會戰之後，整體局勢發生重大改變，作戰地域日益擴展，交通、通信更顯困難，聯絡、指揮均感不便，國府乃於 1939 年 5 月，在軍委會委員長天水行營、桂林行營之下設置兵站統監部，各負江北、江南之後勤，同時受後勤部之監督指揮。[25]1940 年 5 月，兩行營撤銷，兵站統監部改由後勤部直轄。1943 年初，兵站統監部撤銷。[26]

---

19 〈陸海空軍沿革史草稿及兵站沿革史〉，二史館藏，《戰史會檔》，檔號七八七-584。

20 國防部史政編譯局編，《抗日戰史——全戰爭經過概要（三）》（臺北：國防部史政編譯局，1982），頁 287。

21 國防部史政編譯局編，《國軍後勤史》，冊 4（上），頁 213。

22 周美華編，《國民政府軍政組織史料——第三冊，軍政部（一）》（臺北：國史館，1998），頁 129-130。

23 國防部史政編譯局編，《國軍後勤史》，冊 4（上），頁 159-160。

24 爲使後勤與戰略充分配合，後方勤務部尚須與軍令部保持密切協調，接受軍令部之督導與管制。王立本，〈情報與後勤〉，收入呂芳上主編，《中國抗日戰爭史新編》（臺北：國史館，2015），冊 2，頁 129。

25 何應欽，〈對五屆六中全會軍事報告〉（1939 年 1 月至 1939 年 10 月），《何上將抗戰期間軍事報告（上冊）》（南京：國防部，1948），頁 224；〈陸海空軍沿革史草稿及兵站沿革史〉，二史館藏，《戰史會檔》，檔號七八七-584。

26 〈蔣中正致俞飛鵬手令〉（1942 年 12 月 8 日），國史館藏，《蔣中正總統文物》（以下簡稱《蔣檔》），典藏號 002-070200-00016-063，「交擬稿件—民國三十一年十月至民國三十一年十二月」；陳長河，〈抗戰期間國民黨政府的兵站組織〉，《歷史檔案》，1993 年第 3 期，頁 124-125。

（二）後勤補給問題與黃山會議

國軍後勤制度看似層層補給，秩序井然，惟表面上的規章制度與實況落差很大，自戰爭初期開始，便浮現種種問題。後方勤務之編組與人員，實際上均不健全。兵站所屬之運輸工具，為數甚少，致彈藥及給養運輸困難達於極點，各軍又因伕役缺乏，常以戰鬥兵通夜至數十公里外之地點搬運彈藥給養，因之減少夜間設置工事的時間，減低警戒效能，增加士兵疲勞。惟即便如此辛勞，全線官兵仍不得一飽。[27]

按規定，後勤各層級有兵站、分站、派出所等；然而實際戰鬥時，這些單位未能充分發揮作用。前線部隊主官及軍需人員，常不知兵站設置何處，往返索尋，煞費時間。部隊移動時，更加深後勤補給問題。一騎兵隊在作戰後表示，該軍作戰，關於人馬給養及彈藥之補充，既無輜重及輸送部隊之組織，又無友軍及兵站之供給。加上因時常移動，無固定之後方聯絡線，故彈藥經過幾次戰鬥，即感缺乏，無法補充。至於人馬給養，時有終日不得一飽之事，每為就食之際，不能集結使用兵力，而影響作戰。[28]

除了兵站與運輸的問題，部隊軍需經理為部隊長所掌控，他們普遍安插私人，並以空額來維持預算，藉出賣軍糧來周轉經費，甚或貪汙違紀，敗壞軍隊的紀律和風氣。[29]如此問題與弊端，致使前線部隊補給更加困乏，給養不得不取自民間。本來，糧秣之補給便是以就地獲得為主，向民間採買。[30]惟部隊困

27 軍事委員會軍令部編，《徐州會戰間國軍作戰經驗》（出版地不詳：軍事委員會軍令部，1940），頁 150。

28 軍事委員會軍令部編，《徐州會戰間國軍作戰經驗》，頁 150-151。

29 蔣中正，〈對於整軍會議之訓示──知恥圖強〉（1944 年 7 月 21 日），收入秦孝儀主編，《先總統蔣公思想言論總集》（臺北：中國國民黨中央委員會黨史委員會，1984），卷 20，頁 449；蔡盛琦、陳世局編輯校訂，《胡宗南先生日記（上冊）》（臺北：國史館，2015），頁 376。

30 戰事發生時，需要運送到前線的物資相當龐大，因此後勤補給，除了後方運補，亦十分仰賴就地獲得，也就是就地採購、徵收，甚至掠奪。大抵糧秣之補給，以就地獲得為主，後方運補為輔；彈藥之補給，則以後方運補為主。國軍於東征、北伐、剿共諸役，兩種方式並用，獲致一定效果。惟不管採取何種方式，皆需要後勤補給機構的運作。劉鳳翰、張力訪問，毛金陵紀錄，《丁治磐先生訪問紀錄》（臺北：中央研究院近代史研究所，1991），頁 151；朱浤源、張瑞德訪問，蔡說麗、潘光哲紀錄，《羅友倫先生訪問紀錄》（臺北：中央研究院近代史研究所，

窮，時常不以價購而直接攤派，百姓於戰爭時期，自給尚且不贍，又被軍隊取用，遂生嗟怨。1942 年爆發的浙贛會戰，國軍主力第二十五軍戰後自承：「作戰以來，部隊人馬給養，一概由民間就地徵發，既有枵腹之虞，又易損傷軍民情感。」[31]此外，部隊後勤輸力不足，配置之伕役缺乏，拉伕之舉時有所聞，致百姓一見軍隊，輒即畏懼逃逸，不但不能收軍民合作之效，並且影響軍紀軍譽甚大。[32]

上述狀況，國軍高層並非不知，亦嘗開會檢討，調整制度，下令改善。如戰爭爆發半年之後，1938 年 3 月，蔣中正於武漢召集軍事要員，召開軍委會後方勤務會議，檢討運輸、通訊、經理、軍械、衛生、戰地行政等事宜，參與機構包括軍政部交通司、軍需署、軍械司、軍醫署，以及後勤部與政治部。會議經過一週的分組討論後，做成決議，推動實施。[33]1942 年初，為避免部隊長剋扣軍餉、吃空浮報、走私貨物、囤積居奇等以軍需為私人帳房之情態，推動「軍需獨立」制度，部隊金錢、物品經理，皆以專人管理，直接向中央負責。[34]歷次會戰之後進行的檢討，亦多觸及後勤問題。[35]然而，國軍高層雖曾嘗試改進，以大敵當前，治絲益棼，徒法不足以自行，效果並未能夠彰顯。

陳誠為國軍中較注意後方勤務的高級將領，多次直接向蔣中正呈報改革建議。1941 年 9 月，時為第六戰區司令長官的陳誠，擬具「抗戰整軍建議案」，內容包括後方勤務改革，寄交政治部長張治中轉呈給蔣中正。惟不知何故，蔣沒有回應。[36]

1994），頁 309、312。國防部史政編譯局編，《國軍後勤史》（臺北：國防部史政編譯局，1987、1989），冊 1，頁 228-229；冊 2，頁 97、265-266、340-342；冊 3，頁 57、116、138。

31 軍事委員會軍令部編，《浙贛戰役之檢討》（出版地不詳：軍事委員會軍令部，1943），頁 75。

32 軍事委員會軍令部編，《徐州會戰間國軍作戰經驗》，頁 151、156。

33 〈軍事委員會後方勤務會議大會報告〉，二史館藏，《軍事委員會》，檔號七六一-52。

34 〈軍需獨立與建軍前途──對第六戰區經理會議開幕致詞〉（1942 年 2 月 12 日），國史館藏，《陳檔》，典藏號 008-010102-00017-006，「石叟叢書－言論第十七集」。

35 例見軍事委員會軍令部編，《抗戰四年來國軍作戰經驗教訓彙編》（出版地不詳：軍事委員會軍令部，1942），頁 210-225。

36 何智霖編，《陳誠先生回憶錄──抗日戰爭（下冊）》（臺北：國史館，2004），頁 890。

1944 年 4 月，豫中會戰爆發，國軍大規模潰敗，後勤問題澈底暴露。[37] 5 月 9 日，陳誠獲蔣中正約見垂詢軍政各項意見，陳於次日將會談內容摘要錄呈，同時再度呈交先前的「抗戰整軍建議案」。[38]蔣中正肯定陳誠的意見，令將「抗戰整軍建議案」抄交參謀總長兼軍政部長何應欽，指示該案方針在裁併駢枝，改善軍隊生活，希列爲本年整軍中心工作，分別施行。[39]

「抗戰整軍建議案」以相當篇幅提到「後方勤務之整理」，指明今日之後勤不敷作戰需要，太注重經理手續，致與軍事脫節；兼之後勤部與軍政部職權極爲不明，遇事相互推諉；而站所之系統階層既多，設施亦不著效率，只見兵站機構坐辦經理，而少見兵站部隊從事運輸，妨礙部隊之作戰整補。建議案接著提出整理辦法 5 項：

1、 後勤部僅負補給品運輸之責，其下設參謀、運輸、副官、督察四處，其餘經理、衛生、軍械、交通各處，則併入軍政部，以一事權。

2、 後勤部下轄各戰區兵站總監，裁去統監部以利業務。

3、 軍糧由糧食部撥交後勤部分配各戰區兵站總監部轉發各部隊，不必再經軍糧總局軍糧分局輾轉費時。

4、 後方運輸與戰區兵站運輸管區，由後勤部劃定戰區兵站之輸力，宜與增大，以免如現狀下之兵站，常請部隊自任糧秣之輸送。此種輸力部隊，依當地之地形、交通狀況。兵站所擔任之補給正面如何而定，其數量不必一律。

5、 層層兵站之負責人員，均以正式軍官充之，不得任用軍屬人員！[40]

---

37 豫中會戰時指揮作戰的第一戰區之後勤問題，參見：〈中原戰役檢討〉（1944 年 8 月 6 日），國史館藏，《陳檔》，典藏號 008-010701-00039-013，「第一戰區司令長官任內資料」。

38 〈陳誠致蔣中正函〉（1944 年 5 月 10 日），國史館藏，《蔣檔》，典藏號 002-080200-00620-001，「一般資料—黨國先進書翰（二）」。

39 〈國民政府軍事委員會代電〉（1944 年 6 月 23 日），國家發展委員會檔案管理局藏（以下簡稱檔管局藏），《國防部史政編譯局》（該全宗原稱《國軍檔案》，以下簡稱《國軍檔》），檔號 B5018230601/0033/003.1/4480/2，「黃山會議案」。

40 〈抄抗戰整軍建議案〉，檔管局藏，《國軍檔》，檔號 B5018230601/0033/003.1/4480/2，「黃山會議案」。

何應欽將「抗戰整軍建議案」之各項建議，發送相關機構表示意見，上述關於後勤之建議，即送交後勤部。後勤部隨即逐項回覆，對各項建議不表同意。關於第 1 項，後勤部以爲「後方勤務」顧名思義應含補給，而非如原案之僅負運輸業務。關於第 2 項，江南、江北兵站統監部已於 1942 年 12 月撤銷。關於第 3 項，軍糧總局及各地軍糧局已於 1943 年 3 月以前撤銷，現在各戰區軍糧，係由各地田糧機關直接撥交兵站機構或糧秣處補給部隊，並未經轉。關於第 4 項，後方運輸與戰區兵站運輸管區原已劃分，現在各部隊用戰列部隊領糧，殆因各部隊輜重業務尚未健全之故。關於第 5 項，後勤部表示該項早經本部於 1943 年 12 月分行各兵站機構遵辦有案。[41]

後勤部幾乎駁回「抗戰整軍建議案」所有關於後勤的建議，所以如此，其原因一在陳誠的這個建議案，原係 1941 年提出，至 1944 年，諸多後勤機構或制度已有調整。二爲後勤部經辦實際業務已久，以爲諸項工作爲適應環境，有其合理性，不認同陳誠從戰區最高長官觀察而得到的檢討批評，乃於回覆公文中強硬地表示：「其癥結在彼而不在此，應請注意。」[42]

暫不論孰是孰非，[43]蔣中正交下「抗戰整軍建議案」之際，已決心推動軍事改革，後勤部做更多的解釋，也無法避免成爲改革對象。1944 年 7 月 10 日，

41 〈委座手令〉（1944 年 7 月 10 日），檔管局藏，《國軍檔》，檔號 B5018230601/0033/003.1/4480/1，「黃山會議案」。

42 〈委座手令〉（1944 年 7 月 10 日），檔管局藏，《國軍檔》，檔號 B5018230601/0033/003.1/4480/1，「黃山會議案」。

43 後勤部的反駁固然有本位主義、捍衛自身機構作爲等因素在內，實際上所言確有道理。中日戰爭是世界歷史上鮮見之大規模戰爭，國軍以欠缺現代化的配備與制度面對，無可避免產生種種後勤缺陷。惟歷次會戰中，後勤不斷改進，確爲國軍能撐持數年的重要原因之一。放大視野來看，即便是世界列強，於二次大戰歷次重要戰役，後勤皆各有問題。以日軍而言，其得以屢敗國軍，緣故不在後勤，德國亦然，甚至有論者以爲，後勤失敗爲軸心國戰敗的關鍵因素。至於同盟國的美軍，以豐沛資源支援部隊作戰，也不是沒有後勤問題，其於諾曼第登陸之後，劃定補給區，便產生許多後勤補給困難。因此，對於戰爭中的各國來說，後勤從來沒有完善的一天。Martin van Creveld, *Supplying War: Logistics from Wallenstein to Patton* (Cambridge: Cambridge University Press, 1977), pp. 229-237; Edward J. Drea, “The Japanese Army on the Eve of the War,” in Mark Peattie, Edward Drea, and Hans van de Ven, eds., *The Battle for China: Essays on the Military History of the Sino-Japanese War of 1937-1945* (Stanford, Calif.: Stanford University Press, 2011), p. 123; Evan Mawdsley, ed., *The Cambridge History of the Second World War* (Cambridge: Cambridge University Press, 2015), pp. 608-636; Roland G. Ruppenthal, *Logistical Support of the*

蔣手令軍委會各部主管「關於整頓軍紀振作士氣充實兵員加強戰力案」，條列 10 項，要求切實研究，限期開會，蔣將親自出席主持。其所列 10 項，多數與後勤相關，且呼應陳誠的「抗戰整軍建議案」，例如第 1 項：中央機關性質重複或相近者歸併或取消，兵站部無論前後方，皆合併爲一個機關負責辦理。[44]

蔣要求召開的會議，即著名的「黃山會議」。[45]作爲黃山會議的推手，陳誠本該出席開會，不過蔣認爲豫中會戰國軍大敗，整頓在地國軍爲當務之急，因此派他出任第一戰區司令長官，整理國軍主力湯恩伯、胡宗南等部隊及調整地方政治。陳誠雖未能與會，仍在出發前於 7 月 12 日上一簽呈，長篇陳述包括後勤在內的國軍改革意見。[46]

蔣中正相當重視陳誠的改革意見，以其意見作爲黃山會議討論基礎。在預備會議上，蔣中正沉痛表示，此次會議的性質，可說關係國家與軍隊的生死存亡，國軍諸多後勤沉痾，應進行改革，將其中編制最大、人員最多的單位，在這次會議澈底加以審查檢討，審視編制預算是否合理，用人是否冗濫，經費有無浪費。同時，他以後勤機構爲例，要求整併：交通司、軍醫署與後勤部等，有與其性質相類似的機關，凡工作重複的，都應該加以調整，如此方能事權統一，責任分明，充分發揮工作效能。[47]

經過蔣的嚴督，參加預備會議的各機構代表，提出議案進行討論，如軍政部提「關於軍糧局與兵站之合併與擬具辦法請公決案」，侍從室提「基於委座

Armies (Washington, D.C.: Center of Military History, United States Army, 1995), volume 1: May 1941 - September 1944, pp. 499, 583.　蘇聖雄，《戰爭中的軍事委員會——蔣中正的參謀組織與中日徐州會戰》（臺北：元華文創公司，2018），頁 280-281。

44 〈後方勤務部致軍政部代電〉（1944 年 7 月 5 日），檔管局藏，《國軍檔》，檔號 B5018230601/0033/003.1/4480/1，「黃山會議案」。

45 黃山會議不是一天或數天接續的會議，而是在約一個半月會期內，由 4 次預備會議、5 次大會、2 次審查會議所組成。會議始於 7 月 21 日的預備會議，迄於 9 月 6 日第五次大會。何成濬著，沈雲龍校註，傳記文學雜誌社編輯，《何成濬將軍戰時日記（下冊）》（臺北：傳記文學出版社，1986），頁 452-471。

46 何智霖編輯，《陳誠先生書信集——與蔣中正先生往來函電（下冊）》（臺北：國史館，2007），頁 576-580。

47 〈委員長訓詞〉，檔管局藏，《國軍檔》，檔號 B5018230601/0033/003.1/4480/2，「黃山會議案」。

提示提高官兵生活防止補給上種種流弊之要旨擬具補給制度意見案」，政治部提「確立補給制度七項辦法案」等。[48]

7 月 27、28 日，黃山會議召開第一、二次正式會議，蔣中正對何應欽等「畏難苟安之心理，力加糾正」，自記：「規戒會中各主管官之腦筋與思想，再不可有此糊塗虛僞，以及畏難不行之惡習，乃引幹部腦筋不能澈底覺悟、苟安怕行，爲今日吾人心中最大之敵人。」[49]正式會議召開後，經過審查會議，8 月 18、25 日續開第三、四次大會，蔣於會上提到運輸部隊紀律最壞，其原因係一般高級官長利用公家運輸工具搬運私物，甚至走私經商，應由後勤部擬具辦法，澈底防止。[50]9 月 6 日，黃山會議第五次大會召開後，長達一個多月的議期就此結束。[51]

黃山會議最終達成 14 項軍事改革決議案。與後勤補給制度較爲相關者，有第 3 項「確立補給制度案」，內容係以後勤部爲中央統一補給機構，軍政部原有之補給機構，如交通司、軍醫署與糧秣司三部分，撥併後勤部。第 10 項「整理國軍增強戰力案」，提及「確立補給制度，調整補給機關，以求機構統一，事權集中，而行澈底之歸併」，以及「改善經理制度，澈底實施軍需獨立，儘可能實行物品經理，發給現品」等。[52]這些決議，接著交給軍政部、後勤部等相關機構付諸實施。

48 〈黃山會議預備會議第三日議程〉（1944 年 7 月 23 日），檔管局藏，《國軍檔》，檔號 B5018230601/0033/003.1/4480/1，「黃山會議案」。

49 〈蔣中正日記〉，1944 年 7 月 27-28 日，史丹佛大學胡佛研究所檔案館藏（下略藏地）。

50 〈黃山會議議事日程〉（1944 年 8 月 25 日）、〈抄致後勤部電一件〉（1944 年 9 月 27 日）、〈抄黃秘字第 049 號代電〉（1944 年 9 月 18 日），檔管局藏，《國軍檔》，檔號 B5018230601/0033/003.1/4480/1，「黃山會議案」。

51 〈黃山會議第五次大會議事日程〉（1944 年 9 月 6 日），檔管局藏，《國軍檔》，檔號 B5018230601/0033/003.1/4480/2，「黃山會議案」。

52 〈決議案〉，檔管局藏，《國軍檔》，檔號 B5018230601/0033/003.1/4480/2，「黃山會議案」。

三、後勤變革：從日制到美制

黃山會議是這一波後勤改革的發軔，國軍中央後勤機構展開調整。爾後隨著史迪威（Joseph W. Stilwell）事件的結束，盟軍中國戰區參謀長易爲魏德邁（Albert C. Wedemeyer），美軍對國軍中央有更深的影響，後勤制度的變革亦然。國軍原本主要參考日式後勤制度，此時逐漸轉變爲美式，陳誠於其中仍扮演關鍵角色。

（一）陳誠與中央軍政部的後勤變革

黃山會議期間，陳誠在第一戰區司令長官任內，於河南、陝西、山西各地四處巡視，會見要員，並未參與會議，僅以書面向蔣繼續提供各項建議。此時，日軍於長衡會戰、桂柳會戰連下第九、第四戰區防區衡陽、桂林、柳江等要地，國軍節節敗退，輿論沸騰，國民參政會指摘軍政部等機構誤國。蔣中正痛斥兵役署長程澤潤腐敗，將其槍斃。參謀總長何應欽引咎自責，辭去軍政部長兼職，推薦顧祝同、劉峙、薛岳自代，簽呈數上，皆不獲准，蔣最後批示「辭修如何？」乃內定由陳繼任。[53]

1944 年 11 月，陳誠奉召入都，蔣中正囑其擔任軍政部長，經不斷勸說，陳答應出任，任命案隨即通過，12 月 4 日正式宣誓就職。[54]陳誠接事之初，日軍攻陷獨山，有進攻貴陽、直趨陪都重慶之勢。魏德邁鑒於日軍可能繼續進攻國軍後方補給基地昆明，提案以精銳部隊保護昆明地區，次則保護重慶地區，此即「阿爾發計畫」（Alpha Plan）。[55]該計畫經過不斷修訂，不但有一系列

53 何智霖編輯，《陳誠先生回憶錄──六十自述》（臺北：國史館，2012），頁 95；孫宅巍，《蔣介石的寵將陳誠》（臺北：臺灣先智出版公司，1994），頁 330。

54 林秋敏、葉惠芬、蘇聖雄編輯校訂，《陳誠先生日記》（臺北：國史館，2015），冊 1，頁 657-671。

55 Albert Wedemeyer, “Memorandum for Chiang Kai-shek (9 December 1945),” *Albert C. Wedemeyer Papers*, Hoover Institution Archives, Stanford University, Box 84, Folder 5.

戰術計畫，亦包括反攻之準備計畫，涉及諸多中美合作事宜，美軍開始深度參與國軍的軍事改革。[56]

日軍並未深入中國西南核心地區，大局暫定，美軍仍繼續提供豐沛資源，陳誠獲美軍之助，承接黃山會議決議，賡續展開大規模軍事改革。然而，陳對於黃山會議決議及其後續之後勤改革，似不甚滿意。先是，黃山會議結束之後，中央後勤組織即展開變革。國軍中央原先負責後勤的機構，主要爲後勤部及軍政部所屬軍務司、兵役司、馬政司、交通司、軍需署、兵工署、軍醫署等。此時依據黃山會議決議，爲使軍事、行政與後勤補給相配合，以一事權，將軍政部的部分後勤相關機構交通司、軍醫署、軍需署之糧秣司，於 1944 年 10 月 1 日移撥後勤部直轄。其他軍政部所屬各級糧秣、補給機構，亦於同日起將業務全部歸併後勤部轄理。[57]（附表 1）

上述變革，與陳誠 1941 年提出的「抗戰整軍建議案」所提機構整併目標一致，惟後勤機構整併方法卻相反。「抗戰整軍建議案」主張縮減後勤部職權，將經理、衛生、軍械、交通各處，併入軍政部，以一事權，但黃山會議後的改革，卻是將軍政部的軍醫署、軍需署糧秣司、軍政部交通司撥歸隸屬後勤部，與陳的規劃相反。於是，陳出掌軍政部之後，再次調整後勤機構，美方人員亦參與討論。[58]

在此有必要闡述影響此際後勤機構調整的關鍵：人事與派系。新上任的軍政部長陳誠在中央軍資歷甚深，有自己的人馬「土木系」，但做事操切，人和不佳，與黃埔軍校前幾期學生的關係尤爲糟糕。至於其前任軍政部長何應欽，

56 Charles F. Romanus and Riley Sunderland, *Time Runs Out in CBI* (Washington: U.S. Government Printing Office, 1959), pp. 56-58.

57 〈軍政部之組織沿革〉（1945 年 5 月 2 日），國史館藏，《陳檔》，典藏號 008-010705-00007-001，「軍政部長任內軍政部組織」；〈俞飛鵬致蔣中正電〉（1944 年 11 月 6 日）、〈軍政部致軍事委員會辦公廳代電〉（1944 年 10 月 29 日），檔管局藏，《國軍檔》，檔號 B5018230601/0033/003.1/4480/2，「黃山會議案」。

58 林秋敏、葉惠芬、蘇聖雄編輯校訂，《陳誠先生日記》，冊 1，頁 659-661；錢世澤編，《千鈞重負──錢大鈞將軍民國日記摘要》（Monterey Park, CA: 中華出版公司，2015），冊 2，1944 年 11 月 15 日，頁 911。

是中央軍僅次於蔣中正的第二號人物，本人代表一大派系，一群黃埔將領集結在其身後。[59]

陳、何之分歧由來已久，最近一次嚴重衝突，是在 1943 年的遠征軍。時國軍與美軍正商討組織第二次緬甸戰役，擬建立遠征軍司令長官部，美軍支持陳誠出任首任司令長官，何應欽不贊成。史迪威在旁觀察，陳誠離開他的地盤第六戰區到遠征軍任職，何應欽會不斷設置障礙毀掉他，所以陳必須非常小心保護自己，凝聚自己的力量，尤其要獲得蔣中正的支持。[60]後來陳誠在司令長官部任內，似如史迪威的判斷，深感遭到何應欽以及以何爲奧援的黃埔將領刁難，在一次與黃埔一期關麟徵的衝突中氣急攻心，吐血臥病，離任遠征軍司令長官一職。[61]養病期間，陳誠仍憤恨不平，不斷對來訪人士抱怨何應欽權臣誤國，要爲國家全面腐化負責。[62]兩派鬥爭之凶，可見一斑。

由於陳誠具改革國軍的形象，一向認爲國軍效率低落的美軍對其頗爲支持，魏德邁譽其爲「中國之拿破崙」。[63]美方對何應欽印象很差，認爲其舉措荒謬，有礙國軍作戰效率，若不換掉他，國軍不會有戰力，因此支持以陳誠替代何應欽，並直接向蔣中正做此建議。受到美方壓力，蔣中正在綜合考量之下，讓陳誠接任軍政部長。[64]就派系角度而言，陳誠入主全中國資源最豐富的軍事部會，是其勝利，可說報了離任遠征軍司令長官的一箭之仇。

---

59 劉維開，〈蔣介石軍事方面的人際網絡〉，收入林馨琴主編，《蔣介石的親情、愛情與友情》（臺北：時報文化出版企業公司，2011），頁 167-168；蘇聖雄，〈陳誠與中國遠征軍〉，收入周惠民主編，《陳誠與現代中國》（臺北：政大出版社，2017），頁 55。

60 Joseph W. Stilwell, *The Stilwell Papers*, arranged and edited by Theodore H. White (New York: William Sloane Associates, 1948), pp. 191-192.

61 蘇聖雄，〈陳誠與中國遠征軍〉，收入周惠民主編，《陳誠與現代中國》，頁 49-88。

62 蘇聖雄，〈甲申三百年──陳誠日記中的時局和蔣中正（1944 年）〉，收入羅敏主編，《中華民國史研究（第 3 輯）：在日記中找尋歷史》（北京：社會科學文獻出版社，2019），頁 242-244。

63 林秋敏、葉惠芬、蘇聖雄編輯校訂，《陳誠先生日記》，冊 1，頁 660。

64 Peter Worthing, *General He Yingqin: the Rise and Fall of Nationalist China* (Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press, 2016), pp. 229-233.

美軍除了對何應欽不滿，對於俞飛鵬主掌的後勤部亦嘖有煩言，認爲他憑藉權勢，任用親屬，公開走私，以致美軍援華物資損失既鉅，美軍作戰計畫亦爲其所貽誤。[65]俞雖是蔣中正的同鄉親信，但蔣或亦顧及美方壓力，仍考慮調整其職務。[66]蔣在邀請陳誠出任軍政部長前，便已對陳提到讓陳出任軍政並兼後勤。陳當時沒有表示意見，不過他對俞飛鵬處理交通及運輸沒有信心，認爲「以俞之無科學頭腦及無勇氣，恐難達成任務」。[67]

因此，這波包括後勤在內的中央軍事改革方向，多少受到人事與派系的影響，美方並插手其中。

1945 年 2 月，軍政部長陳誠兼任新成立的後方勤務總司令部的總司令，俞飛鵬接著何應欽下臺。這個後方勤務總司令部，是爲使軍需生產儲補與運輸備給之聯繫密切，由後勤部改制，直隸軍政部。後勤部從原來直屬軍委會，降級爲直屬軍政部的一個總司令部，成爲上下隸屬關係，目標是避免機關藩籬，讓軍政部與後方勤務總司令部更密切合作。至是，陳誠不但接替何應欽的軍政部，也入主俞飛鵬的後勤部，中央後勤兩大機構由陳誠囊括，後方勤務工作理論上可上下一貫，更易推展；在派系人事上，則可見斧鑿痕跡。[68]

陳誠改變黃山會議後何應欽、俞飛鵬主導的後勤改革，將原已改隸後勤部的軍醫署、軍需署糧秣司、交通司，歸還軍政部建置。同時並撤銷交通司組織，其業務分別併入軍政部軍務署之交輜兵司、機械化司、通信兵司。原屬後勤部主管之諸多業務，也分別移轉至軍政部，或進行組織縮編。[69]如此調整，則軍政部直轄的後方勤務總司令部，與其前身軍委會直轄的後勤部相比，編制與職

65　〈剪報資料：美國憎惡俞飛鵬〉（1950 年 8 月 20 日），國史館藏，《軍事委員會委員長侍從室》，入藏登錄號 129000098226A，「俞飛鵬」。

66　〈蔣中正日記〉，1944 年 12 月 16 日。

67　林秋敏、葉惠芬、蘇聖雄編輯校訂，《陳誠先生日記》，冊 1，頁 660。

68　何智霖編，《陳誠先生回憶錄——六十自述》，頁 95-96；何應欽，〈對六屆全國代表大會軍事報告〉（1944 年 5 月至 1945 年 5 月），《何上將抗戰期間軍事報告（下冊）》（南京：國防部，1948），頁 618。

69　〈軍政部組織法修正草案〉（1944 年 10 月修訂），二史館藏，《軍政部》，檔號七七三-1138；中國第二歷史檔案館編，《中華民國史檔案資料匯編》（南京：鳳凰出版社，1998），輯 5 編 2 軍事一，頁 147。

權縮小許多。原後勤部 10 個處改為 9 個處，各處業務有所縮減，如後方勤務總司令部本部經理處、軍械處、衛生處，僅設置處本部人員，其業務分由軍需署、兵工署之軍械司及軍醫署兼辦。[70]

後方勤務總司令部成立之後，軍政部將陸軍後勤補給系統，在規定上予以清楚界定。依據當時頒布的「陸軍補給綱要」：軍政部本部各署、會負責軍品生產、籌辦、儲備、分配之責；後方勤務總司令部負運輸、補給之責；部隊、機關、學校各負其補給實施之責。全國並劃分為西北、西南、東南三個補給區，設置三個補給區司令部，進行運輸調配，配合作戰，實施分區自動補給。[71]究其內涵，這些變革皆往美制邁進。（附表 2）

（二）現地補給制度的變革：從部隊制到地區制

以上係陳述中央後勤相關機構的變革，至於在戰場現地，其後勤變革為何？主要便是從部隊補給制轉向地區補給制。

陳誠推動的後勤改革，將美軍後勤制度引進中國，推動中國後勤體制的加速轉換。美軍後勤補給之特色為地區制（補給區制），且為從屬性後勤型態，即附屬於作戰指揮體系的後勤組織（與獨立性後勤對稱），[72]逐級設置後勤參謀機構與支援執行機構。國軍於中日戰爭初期之部隊補給制，至此受美方影響，逐漸轉為地區補給制，而成為部隊後勤與地區後勤並用的體系。[73]

如前所述，國軍在數年戰爭中已不斷調整後勤體制。戰爭中期之後勤支援，雖仍是部隊制，但已劃分兵站管區，實施地區支援。如規定某某兵站分監

70 〈後方勤務部組織條例〉（1940 年），國史館藏，《行政院》，典藏號 014-030200-0039，「修正軍委會組織大綱及後方勤務部暨政治部組織條例」；〈後方勤務總司令部組織條例、編制表〉，國史館藏，《陳檔》，典藏號 008-010706-00036-005，「軍政部長任內補給資料（四）」。

71 〈陸軍補給綱要〉，國史館藏，《陳檔》，典藏號 008-010706-00036-004，「軍政部長任內補給資料（四）」；何應欽，〈對六屆全國代表大會軍事報告〉（1944 年 5 月至 1945 年 5 月），《何上將抗戰期間軍事報告（下冊）》，頁 618。

72 國防大學軍事學院編修，《國軍軍語辭典（九十二年修訂本）》，頁 8 之 1。

73 李啓明，《中國後勤體制》（臺北：中央文物供應社，1982），頁 308-310；國防部史政編譯局，《國軍後勤史》，冊 4（上），頁 219。

部負責某某兵站管區，凡進入該管區之部隊，均由該分監部負責支援；當部隊脫離該管區時，支援關係亦予解除。[74]

部隊制與地區制究竟孰優孰劣？國軍內部曾有討論。1940 年桂南會戰之後，主持該會戰的桂林行營認爲，現行兵站機構某一個兵站分監部（支部），專任某一個集團軍（或軍）之補給，而不補給在同一地區之其他部隊，這樣的兵站部隊制，有新到部隊無法補給、兵站移動困難、臨時調整不易等問題，主張改採地區補給制，即戰區內劃分爲若干個兵站補給區，設置固定之兵站機構，作戰軍不論任何部隊，凡駐紮於此地區範圍之內，一切糧彈及軍需品，均受此地區之兵站機構補給。[75]

對於這樣的建議，前赴桂南觀戰的陸軍大學戰術系主任教官梅鑄不以爲然，爲文長篇予以批駁。他認爲部隊制的缺點，地區制也會發生，重點在於指揮官的臨機處置。以所謂部隊制兵站移動調整需時、補給有中斷之虞來說，梅鑄認爲兵站隨部隊移動乃不可避免之事，即就地區補給制而言，大軍攻擊前進、迎擊退卻乃常有之事，此時地區制之兵站亦不能不隨大軍移動，只是移動之時機較少，移動之距離較短而已。[76]

如是爭論，未有定論。制度本應配合需要，既然兩種制度各有優缺，國軍於戰爭中，也可各取所長。尤其國軍長期採取守勢，防守區域較爲固定，部隊支援乃自然漸變爲地區支援。[77]因此，戰爭末期美式的補給區制度，並非完全是新的制度輸入，國軍已實行數年，只是陳誠的改革加快了制度的轉換進程。

陳誠依美制新成立的西南、西北、東南三個補給區司令部之內部組織，類似後方勤務總司令部，只是規模較小。[78]補給區負責範圍，西南補給區司令部

---

74 國防部史政編譯局，《國軍後勤史》，冊 4（上），頁 340；冊 4（下），頁 1056。

75 1940 年桂南會戰結束後，召開柳州軍事會議等會議檢討作戰，桂林行營將這些檢討集結彙編爲《桂南會戰之檢討》一書。參見〈桂林行營編：桂南會戰之檢討〉，二史館藏，《戰史會檔》，檔號七八七-8924。

76 〈陸軍大學戰術系主任教官梅鑄「桂南觀戰報告書」〉，二史館藏，《戰史會檔》，檔號七八七-8923。

77 國防部史政編譯局，《國軍後勤史》，冊 4（下），頁 1056。

78 〈後方勤務總司令部補給區司令部組織規程〉，國史館藏，《陳檔》，典藏號 008-010706-00036-006，「軍政部長任內補給資料（四）」。

擔當中國陸軍總司令部（以下簡稱陸總）轄境內部隊、機關、學校之補給事宜，由陸總後勤司令部兼之；西北補給區司令部擔任第一、第二、第五、第八、第十戰區等部隊、機關、學校之補給事宜；東南補給區司令部擔任第三、第七、第九戰區等部隊、機關、學校之補給事宜。[79]

全國三個補給區司令部，以陸總後勤司令部的西南補給區改革進度較快，轄區內兵站總監部改組爲區兵站司令部。西北、東南補給區則仍於各戰區或邊區設置兵站總監部，並按集團軍及補給線路設兵站分監部、兵站支部、分站，擔任管區內部隊、機關、學校之補給，惟各地兵站機構，已開始依照規定，予以劃撥裁併。[80]

易言之，後方勤務總司令部改隸軍政部之後，國軍改集權補給制爲分層補給制，按各地區部隊之需要，由各補給區分區運屯，凡屬規定之品種數量，不待部隊請求，由各區各級補給機構自動運補供應。[81]國軍後勤補給體制，從日本式的部隊制漸轉向美式的地區制，而陸軍總司令部於中國西南地方，在美軍直接協助之下，制度轉換更是迅速。

（三）西南地區的特殊實踐：中國陸軍總司令部的後勤變革

中國陸軍總司令部全稱爲「同盟國中國戰區陸軍總司令部」，是 1944 年底中美軍事合作的產物，於昆明成立，實際管轄所有在中國西南的國軍部隊，總司令由免兼軍政部長的參謀總長何應欽出任。[82]由於該部係盟軍中國戰區下

---

79 〈軍政部軍需署印，《陸軍補給手冊》〉（1945 年），國史館藏，《陳檔》，典藏號 008-010706-00036-002，「軍政部長任內補給資料（四）」。

80 何應欽，〈對六屆全國代表大會軍事報告〉（1944 年 5 月至 1945 年 5 月），《何上將抗戰期間軍事報告（下冊）》，頁 618。

81 〈六屆二中全會軍政報告稿〉，國史館藏，《陳檔》，典藏號 008-010301-00064-004，「陳誠在抗戰前後言論集錄」。

82 美軍對於蔣中正的決定曾表示疑慮，但蔣堅決支持何應欽上任。何應欽將軍九五紀事長編編輯委員會編，《何應欽將軍九五紀事長編（上冊）》（臺北：黎明文化事業公司，1984），頁 704-706；Peter Worthing, *General He Yingqin: The Rise and Fall of Nationalist China*, p. 234. 推其原因，或爲何應欽仍爲參謀總長，地位僅次於蔣，在國軍仍有廣大人脈與重要性，又或是考量派系平衡，不好使陳誠一派獨大。

的陸軍總司令部，因此不單屬國軍，[83]同爲盟軍的美軍加入運作，大力支援，[84]至其後勤部門，也與美軍息息相關。或可說，在中央，陳誠在美軍協助下主導中央機構的後勤變革；在西南地方，則由美軍透過陸總直接介入國軍現地後勤變革，並且在實戰中驗證。就國軍建軍以來的後勤史來看，美軍如此大規模人員與物資的投入，頗爲特殊。

1. 陸總後勤的組織體系

當時美軍在華軍事組織，以中國戰區指揮官魏德邁爲首，下轄指揮全在華空軍的第十四航空隊、美軍供應處、中國作戰指揮部，以及中國訓練中心，各指揮部皆駐昆明。[85]其中的後勤機構，即齊福士（G. X. Cheves）少將指揮的美軍供應處（Services of Supply, SOS）。

與美軍供應處相對應的，是陸總後勤司令部。該部是爲處理美軍物資及日後反攻後勤的需要，在昆明成立，並與美軍供應處聯繫。其主要任務爲統籌指揮各部隊之運輸、補給及裝備，同時擔任滇、桂、黔暨湘西地區各軍事機關學校之補給，並兼辦西南補給區業務。[86]

陸總後勤司令部司令由美軍供應處指揮官齊福士兼任，國軍授予其中將軍階，[87]司令部副司令爲國軍後方勤務總司令部副總司令盧佐，參謀長爲美籍魯克斯（M. H. Lucas, 與下述美軍顧問團長魯克斯不同），至於處長以下之副處長、科長等職務，亦多由美籍人員充任。司令部分爲參謀處、副官處、人事處、通信運輸處、糧秣處、經理處、軍械處、衛生處等單位，皆由中美雙方有關人

83　國民革命軍建立以來，並沒有陸軍總司令部，因爲國軍陸軍獨大，海空軍甚弱，國民革命軍總司令部即相當陸軍總司令部。中日戰爭時期，軍委會是全國軍事最高機構，仍未設置陸軍總司令部，一直到戰後中央軍事機構全面改組，才有陸軍總司令部之設置。因此，中日戰爭末期的盟軍中國戰區陸軍總司令部，與後來的機構性質並不相同。

84　*Foreign Relations of the United States: Diplomatic Papers, 1945, The Far East, China* (Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office, 1945), volume VII, pp. 61-62. Hereafter, *FRUS*.

85　*FRUS, 1945, The Far East, China*, volume VII, p. 86.

86　國防部史政編譯局編，《中美軍事合作抗日紀要》（臺北：國防部史政編譯局，1985），頁 38。

87　*FRUS, 1945, The Far East, China*, volume VII, p. 86.

員合力組設，編制員額 385 人，含國軍 333 人，美軍 52 人。[88]這批美國軍官素質甚高，即便爲中階軍官，亦有不錯的學歷和經歷。[89]

陸總後勤司令部組建未久，陸總所轄部隊整編爲 4 個方面軍，並轄有昆明防守司令杜聿明以及其他直轄部隊，若再加上昆明行營、駐印軍，共計 1 個集團軍、21 個軍、70 個師。[90]這些陸總所轄部隊及西南部隊的後勤事宜，除由各地指揮官掌握，都直接向齊福士負責，各地中國指揮官並有美軍副手及相關人員。齊福士等於是陸總後勤的最高指揮官，直接掌控陸總的裝備、糧食、衣服、醫療等廣泛補給事宜。[91]

自 1945 年 2 月 9 日成立起始，陸總後勤司令部即積極且有計劃地仿效美軍後勤制度，轄區各兵站機構於 21 日改歸其直接指揮，昆明行營兵站總監部亦於 3 月 1 日撥歸。陸總後勤司令部兼西南補給區司令部，下設 6 個區兵站司令部（即原兵站總監部），擔任各方面軍之補給。[92]區兵站司令部之下分設三種倉庫：基地倉庫、中間倉庫、前進倉庫。在後勤司令部內設置兩個補給總庫；每一方面軍所在地，設一基地倉庫；在每個軍補給區內，設一中間倉庫；在每個師補給區內，設一前進倉庫。此一後勤體系爲從屬後勤型態，與美軍相同，其優點在後勤與作戰指揮統一，事權集中，較易協調配合。[93]

---

88 〈後方勤務總司令部編印《後方勤務法規匯編》（上）〉（1945 年 12 月），二史館藏，《軍政部兵工署》，檔號七七四-19；中國第二歷史檔案館編，《中華民國史檔案資料匯編》，輯 5 編 2 軍事一，頁 782-784。

89 如 1945 年 8 月陸總後勤司令部任用之美國陸軍上校奧特爾等 5 人，皆有大學學歷。〈中國陸軍總司令部後勤司令部官佐軍職任免報告表〉（1945 年 8 月 12 日），檔管局藏，《國軍檔》，檔號 B5018230601/0032/311.3/6710，「盟軍幹部任免案」。

90 「國民黨陸軍兵力統計戰鬥序列附駐地表」（1945 年 4 月 1 日），收入中國第二歷史檔案館編，《中華民國史檔案資料匯編》，輯 5 編 2 軍事一，頁 782-784。

91 *FRUS, 1945, The Far East, China*, volume VII, p. 86.

92 〈後方勤務總司令部編印《後方勤務法規匯編》（上）〉，二史館藏，《軍政部兵工署》，檔號七七四-19；〈後勤部及聯合勤務總司令部第四補給區司令部業務總報告書〉（以下簡稱〈四補區報告〉）（1947 年 2 月），二史館藏，《軍政部兵工署》，檔號七七四-417。

93 〈中國陸軍總司令部後勤概況〉（1945 年 3 月 31 日），收入中國第二歷史檔案館編，《中華民國史檔案資料匯編》，輯 5 編 2 軍事一，頁 480；李啓明，《中國後勤體制》，頁 308-310；〈陸軍總司令部所屬各兵團裝訓配備要圖主官姓名美械裝備表及後勤概況〉，二史館藏，《戰史會檔》，檔號七八七-11541。

上述各兵站區司令部係於 1945 年 4 月 1 日成立，[94]以數字爲名。第一區兵站司令部設開遠，任第一方面軍部隊補給；第二區兵站司令部設百色，任第二方面軍部隊補給；第三區兵站司令部設貴陽，任第三方面軍部隊補給；第四區兵站司令部設芷江，任第四方面軍部隊補給；第五區兵站司令部設昆明，任昆明防守司令部所屬部隊補給；第六區兵站司令部設昆明，任昆明行營所屬部隊機關補給。另有獨立支部，第一、二兩總庫，第一至八軍械庫。[95]

新制度的補給程序，若爲補給美軍輸入之物資，依部隊所派美軍聯絡官之申請，由美軍中國戰區總司令部通知陸總後勤司令部轉知美軍供應處，將物資分運各區司令部補給各部隊。若是補給中國物資，依部隊之申請，由陸總後勤司令部徵集分發。運輸方面，由於陸總轄區中國西南，交通網情形特殊，以汽車運輸爲主，鐵路、空運、人獸力輔助之。運輸路線以昆明爲中心，運輸主脈西至保山，南至蒙自，東至貴陽、芷江，北至重慶。[96]

1945 年 6 月，陸總後勤司令部改組，原司令齊福士奉調返美，由國軍白雨生繼任司令，何世禮爲副司令，美方新派之美軍供應處司令歐陽達（H. S. Aurand）及其副司令、參謀長等高級官長，改任國軍之顧問，而處長以下之美籍人員仍維持現狀。[97]

中日戰爭結束後，美方以任務完成，停止供應國軍物資，中印油管亦停止輸油，美軍供應處準備結束，陸總後勤司令部美籍官佐亦先後他調。其留置於湘、黔、滇、桂等西南各地之物資，除空軍部分由昆明空軍司令部接收外，其他物資均由陸總後勤司令部接收整理東運。陸總遂於司令部下成立接收美方移交物資委員會，統一辦理物資接收事宜。此外，爲增強運輸力量，奉准在滇、黔、湘、桂幹線公路各要點成立汽車指揮所，並在珠江設立兩廣船舶管理所，

94 〈後方勤務總司令部重要業務處理週報表〉（1945 年 4 月 7 日），國史館藏，《陳檔》，典藏號 008-010706-00042-017，「〈軍政部重要業務處理週報表（五）」。

95 〈四補區報告〉（1947 年 2 月），二史館藏，《軍政部兵工署》，檔號七七四-417。

96 〈中國陸軍總司令部後勤概況〉（1945 年 3 月 31 日），收入中國第二歷史檔案館編，《中華民國史檔案資料匯編》，輯 5 編 2 軍事一，頁 480。

97 國防部史政編譯局編，《中美軍事合作抗日紀要》，頁 38-39。

指揮控制水陸交通工具；另先後在昆明成立汽車技術人員訓練班、築路訓練班，養成交通技術人材，分發各地服務。[98]

戰後陸總後勤調整之際，國軍中央將美國補給區制度推而廣之，實施分區補給，全國劃分數個補給區，各省設置供應局。1945 年 12 月，原與陸總後勤司令部重疊的西南補給區司令部配合全國之劃分，奉命改編爲第四補給區司令部，白雨生續任司令。因美資尚未處理完畢，接管美資之各倉庫無法撤銷改編，白乃簽奉軍政部准予保留總庫二，獨立支部一，基地倉庫二，中間及前進倉庫各四，仍任美資整理及運輸，歸軍政部直轄。1946 年 6 月，陸總後勤司令部結束，7 月 1 日改編爲美資運輸處，隸屬於第四補給區，陸總後勤告一段落。[99]

2. 陸總後勤的實效

經過美軍人力與資源的大力投入，戰爭末期中美籌備與實施的西南反攻，可以看到陸總後勤的實效。

時中美雙方共同擬訂「阿爾發」、「中國陸軍作戰計畫」、「冰人作戰計畫」、「白塔作戰計畫」（卡波內多）等計畫，後勤與交通是計畫極重要的一部分，對於後勤交通路線、道路長度、單向道或雙向道、橋樑載重、坡度、路況、河川等，以及作戰各時期所需物資，皆有估算規劃。[100]

爲實行「阿爾發」計畫，魏德邁建議國軍接收的美援集中裝備 36 個師。國軍接受美軍意見，實行西南整軍決議案，取消 6 個軍部，充實 36 個師。這批國軍後來加上駐印軍（新一軍）的 3 個師，共有 13 個軍 39 個師，全數由陸總管轄，因係配合「阿爾發」計畫而建立，又稱作阿爾發部隊（Alpha Forces）或「阿爾發師」（Alpha Divisions）。魏德邁力主將美軍物資儘量提供阿爾發部隊，使其成爲勁旅，即便某些地區軍隊因物資缺乏而致失地，亦無關係，於是阿爾發部隊的武器較舊式國軍大爲增強，後勤物資也極其雄厚。[101]

98 〈四補區報告〉（1947 年 2 月），二史館藏，《軍政部兵工署》，檔號七七四-417。
99 〈四補區報告〉（1947 年 2 月），二史館藏，《軍政部兵工署》，檔號七七四-417。
100 蘇聖雄，〈抗戰末期國軍的反攻（1945）〉，《國史館館刊》，期 51（2017 年 3 月），頁 97-140。
101 蘇聖雄，〈抗戰末期國軍的反攻（1945）〉，《國史館館刊》，期 51，頁 107-110。

魏德邁直接投入中國軍隊補給制度的改良，齊福士在過程中也扮演相當角色。他遵照魏德邁指示，協助作戰計畫實施，並直接協助與指導陸總後勤司令部，協同美軍中國作戰指揮部指揮官及第十四航空隊指揮官，辦理各地面部隊補給的輸送與分配。[102]

陸總後勤落實情形，可從方面軍反攻作戰進行考察。第三方面軍湯恩伯部是反攻一大主力，在反攻發動之前，於貴陽附近之部隊機關四度斷炊，兵站無隔宿之糧。湯恩伯於 1945 年 5 月 12 日電後方勤務總司令部，請求專車運送川糧運筑，為求迅捷，先空運一部分，湯並懇請迅速撥款交兵站趕購軍糧。陸總後勤機構即積極處置，後勤司令部司令齊福士電告，已派車自昆明至重慶運糧；至於購糧事宜，決匯糧款 2 億元交湯恩伯使用，必要時委託部隊就近購用。[103]於是，在中央及陸總的支援之下，第三方面軍解決後勤問題，順利追擊主動撤退的日軍，克復失地。[104]

第二方面軍張發奎部是反攻另一主力。經美軍顧問建議，方面軍司令部改組為包括後勤在內的 4 個處：G-I 人事、G-II 情報、G-III 作戰、G-IV 後勤，各處皆直屬方面軍參謀長。兵站組織有所改進，美國人帕尼上校被任命為第二方面軍兵站副監，由數名美國軍官負責兵站的財務。美軍組織供應線，用飛機、卡車把糧食、醫藥、通訊設備與彈藥運送到前線單位，並支持陸總後勤司令部撥款供應第二方面軍購米。[105]張發奎十分滿意依美制改革的後勤制度，其回憶表示：

> 我並不認為由美國人主掌中國軍隊的後勤補給這一人事安排不妥，因為美國人全神貫注於後勤補給，而我們則專心打仗。錢與糧食都在美國人

102 Albert Wedemeyer, *Wedemeyer Reports!* (New York: Henry Holt & Company, 1958), pp. 332-336; 蘇聖雄，〈抗戰末期國軍的反攻（1945）〉，《國史館館刊》，期 51，頁 107-110、118。

103 〈後方勤務總司令部重要業務處理週報表〉（1945 年 5 月 26 日），《陳檔》，典藏號 008-010706-00042-020，「軍政部重要業務處理週報表（五）」。

104 國防部史政編譯局，《抗日戰史——南戰場追擊》（臺北：國防部史政編譯局，1982），頁 11-12。

105 張發奎口述，夏蓮瑛訪談紀錄，鄭義翻譯校註，《蔣介石與我：張發奎上將回憶錄》（香港：香港文化藝術出版社，2008），頁 387-389、396。

> 手中，他們擁有運輸卡車。簡言之，我們完全採用了美式後勤制度。它的主要特點是第二方面軍可以使用卡車把一切軍品——包括大米與副食品——直接運抵軍級單位，有時甚至按需要送抵連級單位。[106]

取消軍、師級的兵站是改革的一環，中間環節的非法利益不復存在，減少貪汙舞弊，部隊補給較先前更快。[107]在美軍後勤支援之下，第二方面軍的反攻亦十分順暢，其所轄部隊接連收復包括南寧在內的重要城市。[108]

陸總後勤司令部在戰爭最後一段時間，補給部隊及各單位官兵在 240 萬人次以上，並且接運美械，開始裝備阿爾發部隊 13 個，砲兵團約 10 個，輜汽兵團 17 個，特種工兵團 5 個（渡河 2、築路 3）。戰爭結束後，陸續接運存印物資，隨時裝備完成，並於短期內輸送陸總部隊至全國各目的地，又接收整理美軍在中國西南的剩餘物資 9 萬噸，大部運出管區，當中頗多新式設備，爲中國前未見者，尤其是無線電通訊器材及築路機械。[109]

陸總後勤補給在中美合作反攻時期，頗獲時人肯定，析論其原因，一爲美軍豐沛物資的援助，武器、彈藥之充裕爲戰爭以來僅見，尤其是卡車與燃料的援助，大幅增加國軍運輸力量；一是美軍軍官直接涉入壓陣，齊福士身兼在華美軍後勤司令，亦爲陸總後勤司令，他與美方各級在華軍官能夠排除平常國軍內部的各種牽扯或障礙，使制度改革能夠落實。[110]

國軍後勤在中國西南地區的特殊實施狀況，到戰爭結束美軍漸漸退出之後，有了不同變化，至於國軍全國後勤，也面臨進一步變革。

---

106 張發奎口述，夏蓮瑛訪談紀錄，鄭義翻譯校註，《蔣介石與我：張發奎上將回憶錄》，頁 388。

107 張發奎口述，夏蓮瑛訪談紀錄，鄭義翻譯校註，《蔣介石與我：張發奎上將回憶錄》，頁 388。

108 國防部史政編譯局，《抗日戰史——南戰場追擊》，頁 11。

109 〈四補區報告〉（1947 年 2 月），二史館藏，《軍政部兵工署》，檔號七七四-417。

110 陸總後勤也不是沒有問題，如雖然美軍支援大量運輸卡車，數量仍有不足，前線部隊需自己張羅糧食或燃料。齊福士深感運輸卡車的不足，積極進行改善，建立接力運輸的模式（Block System），使補給不致斷絕。張發奎口述，夏蓮瑛訪談紀錄，鄭義翻譯校註，《蔣介石與我：張發奎上將回憶錄》，頁 388-389、392；Charles F. Romanus and Riley Sunderland, *Time Runs Out in CBI*, p. 347.

四、戰後聯合勤務總司令部的誕生

（一）新制度的探尋

戰爭末期的後勤改革，到戰後復員之時，已有調整必要。其實不僅後勤，全國軍事機構，從戰時過渡到平時，皆有必要重新規劃。國軍此時制度改革所仿效的對象，仍爲世界強國、戰時共同抗日的盟友美國。

如前所述，戰爭末期，國軍內部已依美國軍制爲藍本，推動後勤補給制度的變革。陳誠身爲軍政部長兼後方勤務總司令，是變革的重要推手，戰後，他仍扮演重要角色，不斷指示從速改進後勤制度，要求軍政部與後方勤務總司令部業務重行劃分。1945 年底，他要求軍政部對於後勤僅主持設計，而執行工作由後方勤務總司令部擔任，後勤補給區制度也應重行檢討，除生產部門之外，後勤補給事宜可授權各區司令部辦理；[111]爾後復明確表示：「完全取法美軍後勤組織」，立案時期請各關係部門先盡力研究，提出意見。[112]

戰爭末期陳誠出任軍政部長，已主導一波後勤變革，此時他指示軍政部僅具後勤設計功能，已與半年前的推動方向不同。針對陳誠政策的變化及完全取法美制等裁示，後勤高層人員爲此一連召開數次會議討論。他們對於效法美國軍事制度沒有疑義，惟美軍制度尚在改進，且不見得適合中國國情，因此產生不同的意見。[113]

是時國軍討論的美制究竟是甚麼，有必要了解，以下本文略作介紹。戰時美國的國防組織，係源自珍珠港事變後的改組。總統之下，陸軍部、海軍部分立，空軍則海陸軍部皆有。[114]國軍參照的美軍制度，爲其陸軍部（United States

111 〈後勤會議預備會議紀錄〉（1945 年 10 月 7 日），國史館藏，《陳檔》，典藏號 008-010706-00033-004，「軍政部長任內補給資料（一）」。

112 〈改進後勤制度會議〉（1945 年 10 月 8 日），國史館藏，《陳檔》，典藏號 008-010706-00033-008，「軍政部長任內補給資料（一）」。

113 〈改進後勤制度會議〉（1945 年 10 月 8 日），國史館藏，《陳檔》，典藏號 008-010706-00033-008，「軍政部長任內補給資料（一）」。

114 周林根編著，《國防與參謀本部》（臺北：正中書局，1970），頁 274。

Secretary of War）的組織，這個機構若直譯爲中文，應稱爲「戰爭部」。此際國軍後勤負責人員開會時，則譯作「軍政部」。[115]實際上，美國陸軍部與中國軍政部有很大的差別。美國陸軍部長、次長均爲文人，僅其中一位次長對部隊有發布命令之全權。部長之下爲軍令系統的參謀總長，係陸軍上將、職業軍人，不因政潮與部長同進退，直轄一般參謀與特業參謀。[116]至於中國，以軍委會統籌全軍軍令、軍政、軍訓、後勤、航空等機構，海軍很弱，陸軍爲主，軍政部與軍令部等地位平等分立，軍政部長在參謀總長之下，無法直接管制軍令系統。[117]因此，中國的軍政部在體制、層級上與美國陸軍部不同，將美國陸軍部譯作軍政部，難免造成概念上的混淆。

或因如此，針對美國制度是否合於中國國情，後勤高層人員有不同意見。在 1945 年 10 月 8 日的改進後勤制度會議上，主持會議且曾留美的後勤總司令部參謀長郗恩綏，[118]親自將 1944 年 2 月美國公布的軍事組織譯成中文，於會議上印發。他們討論的重點，非僅聚焦於後勤機構，並及於軍政部的整個組織，最後決議將美制特點報告陳誠參考。由於美國當時也正提出軍事改革方案，會上並決議請魏德邁（於 9 月返美述職）至重慶時，帶來美方之新方案，同時先請郗恩綏參照美軍制度，擬訂國軍之改革草案，之後再行提出討論。[119]

---

115 當時美國人員亦普遍稱中國軍政部爲 Minster of War，如馬歇爾與陳誠、俞大維的會議紀錄即如此稱之。Larry I. Bland and Sharon Ritenour Stevens eds., *The Papers of George Catlett Marshall* (Lexington, Va.: The George C. Marshall Foundation, 1981-). Electronic version based on *The Papers of George Catlett Marshall* (Baltimore and London: The Johns Hopkins University Press, 2003), Vol. 5, "The Finest Soldier," January 1, 1945 - January 7, 1947, pp. 544-545.

116 周林根編著，《國防與參謀本部》，頁 174-176；〈改進後勤制度會議〉（1945 年 10 月 8 日），國史館藏，《陳檔》，典藏號 008-010706-00033-008，「軍政部長任內補給資料（一）」。

117 蘇聖雄，《戰爭中的軍事委員會——蔣中正的參謀組織與中日徐州會戰》，頁 51-58。

118 郗恩綏曾於美國參謀大學深造，返國後於陳誠手下任事。陳出任後勤總司令時，調時任軍令部中將高參的郗爲參謀長。〈郗恩綏人事調查表〉，國史館藏，《軍事委員會委員長侍從室》，入藏登錄號 129000034590A，「郗恩綏」；〈郗恩綏先生事略〉，收入國史館編，《國史館現藏民國人物傳記史料彙編》（臺北：國史館，1994），輯 12，頁 339-342。

119 〈改進後勤制度會議〉（1945 年 10 月 8 日），國史館藏，《陳檔》，典藏號 008-010706-00033-008，「軍政部長任內補給資料（一）」。

1945 年 10 月 20 日，郗恩綏將擬訂好的方案提交後勤大會，計分兩案，第一案以美國後勤制度為藍本而略加修正；第二案係就現有機構加以擴充，並酌採美國後勤制度的特色，如財務獨立、成立工程處等。郗恩綏表示，將來為中美聯繫計，以第一案為便利；就適合國情言，則以第二案較易。方案提出後，軍政部相關人員各表示意見。會議主席、軍政部次長林蔚裁示，後勤制度繼續由小組討論，研究原則是凡軍政、後勤兩機構職務相同者，合併組織，使後勤健全。[120]

10 月 25 日，後勤機構小組召開會議。此時郗恩綏將各單位翻譯的 1944 年 8 月美國公布的後勤制度，於會議上討論，該制度較此前翻譯者有所差異。郗恩綏以為，中國完全比照進行組織，似不甚合理，需有若干之修正；另外，後勤機構改組時，軍政部若須同時改組，時間至少需要一個月，在此期間業務恐有脫節。軍政部部長辦公室主任吳石表示，包括陸、海、空軍的國防部之機構必先確定，後勤機構始能產生；似可適應需要，由下而成，先改革地方供應補給機構，再決定總部機構。兵工署副署長楊繼曾以為，美國後勤機構均係戰時而設，平時並無後勤組織，以美國戰時制度為中國平時機構之參考，是否適當，似可研究；他並以為，本案似可定為「戰時機構」討論，不必為永久建制。軍政部會計長李鄴認為，此案奉陳誠旨意採美制，自當遵照，惟兩國國情未盡相同，定制時亦應有所取捨。[121]

郗恩綏綜合會上意見，指出美國平時確無後勤部，惟此次戰後各國暫時均不擬全部復員，美國軍政機構將調整後勤部為平時國防機構部門之一。他並表示，若國軍中下級地方供應補給機構先照新制成立，而後勤總部機構反而未定，恐有未妥。郗恩綏表示意見後，會議最終決議：各單位提出書面意見，彙呈部長陳誠，並繼續研究，待魏德邁來華後，再請示部長決定。[122]

120 〈後勤第三次大會會議紀錄〉(1945 年 10 月 20 日)，國史館藏，《陳檔》，典藏號 008-010706-00033-007，「軍政部長任內補給資料（一）」。
121 〈後勤機構小組會議紀錄〉(1945 年 10 月 25 日)，國史館藏，《陳檔》，典藏號 008-010706-00033-005，「軍政部長任內補給資料（一）」。
122 〈後勤機構小組會議紀錄〉(1945 年 10 月 25 日)，國史館藏，《陳檔》，典藏號 008-010706-00033-005，「軍政部長任內補給資料（一）」。

（二）建立聯合勤務總司令部

國軍人員自行翻譯美軍制度進行討論，僅能參考表面上的組織架構，至於制度精神、實際運作狀況，仍須與美軍人員直接交流，美軍顧問的作用浮出檯面。

先是，戰爭結束未久，蔣中正即提議美國派遣駐華軍事顧問團，以適應戰事結束之後美軍在華總司令部之撤銷，並以之協助建立、訓練中國之陸海空軍，以及指導後勤、兵工諸項業務。[123]此議獲美方正面回應，雙方遂積極商討組設美國在華軍事顧問團（U.S. Military Advisory Group, MAG）。[124]

1946 年 2 月 26 日，美國總統命令授權設置在華軍事顧問團，國務院與陸、海兩部確商後，完成協議草案，惟尚未施行。其陸軍部分，則先以中國陸軍顧問團名義下進行，非正式開始工作，美國陸軍中將魯克斯（John P. Lucas）出任團長。[125]

---

123 〈蔣中正致宋子文電〉（1945 年 8 月 24 日），國史館藏，《蔣檔》，典藏號 002-090103-00002-147，「對美關係(一)」；〈蔣中正致宋子文電〉（1945 年 9 月 1 日），《蔣檔》，典藏號 002-020300-00032-113，「〈革命文獻─對美外交：軍事援助」。

124 *FRUS, 1945, The Far East, China*, volume VII, pp. 546-548, 550-554, 557, 559-562, 590-598, 614-617, 676-677. Records of The Marshall Mission Records of The Division of Chinese Affairs: Wedemeyer Mission. n.d. MS, General George C. Marshall's Mission to China, 1945-1947: Complete Records of the Mission of General George C. Marshall to China Collection. National Archives (United States), Archives Unbound, https://link.gale.com/apps/doc/SC5105678024/GDSC?u=twnsc183&sid=GDSC&xid=135522c9 (accessed January 30, 2020).

125 1946 年 10 月 28 日，美國駐華軍事顧問團方正式成立。魏德邁原爲美軍駐華總司令，同時爲軍事顧問團團長呼聲最高的人選。1945 年 11 月 10 日，魏德邁由美返華，提交蔣中正一備忘錄，報告美國當前對華態度及籌組軍事顧問團等事宜。蔣中正積極建議美方，以魏德邁擔任美軍顧問團團長。美國政府的確認眞考慮以其出任，惟魏德邁仍擔任美軍駐華總司令，且美國政府規劃以其代替即將辭任的赫爾利（Patrick J. Hurley）出任駐華大使（因爲中共強烈反對，美國最後撤銷魏德邁的任命，改任其爲總部在美國巴爾的摩的第二軍團總司令），加上軍事顧問團之後並未正式成立，魏德邁因此並未出任團長。不過，他在國軍的後勤改革中仍有相當影響力。Albert C. Wedemeyer, *Wedemeyer Reports!*, pp. 359, 366-367；〈魏德邁呈蔣委員長備忘錄〉（1945 年 11 月 10 日），國史館藏，《蔣檔》，典藏號 002-020400-00044-026，「革命文獻─對美外交：軍事部分」；梁敬錞譯註，《馬歇爾使華報告書箋註》（臺北：中央研究院近代史研究所，1994），頁 537-539；任東來，〈1941-1949 年美國在中國的軍事機構及其沿革〉，《民國檔案》，2003 年第 1 期，頁 72；朱才樑，〈中國陸軍總司令部概況〉，收入《文史資料存稿選編》，冊 15，頁 112、133。

此際，國府展開全國軍事機構變革的討論。自 1945 年年底開始，國軍高層密集討論軍委會的改組。美軍顧問團成立後，直接參與相關規劃，[126]國軍內部原先商議的後勤機構改革方案，也與之合流。[127]5 月底，新建國防部的草案經行政院、國防最高委員會討論通過。[128]

是時美國國防制度亦正進行改訂，即將成立國防部，將原附屬於陸、海軍的空軍獨立，成為陸、海、空三軍。[129]國軍的改制，大抵參考美軍研議的新制度，冀望「中美國防體制一元化」，[130]惟又有所不同，如新成立的聯合勤務總司令部（以下簡稱聯勤總部），與陸、海、空軍總司令部並列，便是美軍所無。

之所以組建聯勤總部，係考慮政府對前線遼闊戰區的後勤支援，中央有軍政部之後勤階層，又有軍事系統之後方勤務總司令部，頗有事權分歧之弊，因此在戰後整建國軍、新立國防體制後，遂感統一後勤體制之必要。[131]並且，軍政部積弊太深，即使策動一部分人，亦難期澈底改革，因此決定另設機構，將軍政部財務部分劃歸掌管。[132]此議最早見諸 1945 年 12 月 19 日，魏德邁呈蔣一備忘錄，建議建立聯合勤務部隊之組織。蔣中正接受其建議，要求中央軍事機構改組時採納，美軍顧問為此進行詳盡的研究。[133]

---

126 徐世江，〈國民黨政府軍事整編改制的內幕〉，收入中國人民政治協商會議全國委員會文史資料委員會編（下略），《中華文史資料文庫》（北京：中國文史出版社，1996），卷 6，頁 164-171。徐世江曾任職軍委會銓敘廳。歐陽秉琰，〈我所了解的國民政府國防部概況〉，收入《文史資料存稿選編》，冊 15，頁 21。歐陽秉琰曾任國防部第四廳第一處副處長及辦公室主任。

127 〈國防部史政局編印，《國防部任務組織與職掌：美軍顧問團建議案》〉，二史館藏，《軍政部兵工署》，檔號七七四-41；〈國防部組織法草稿（附美軍事顧問建議修正意見）〉，二史館藏，《戰史會檔》，檔號七八七-9。

128 編者不詳，《國防部沿革史》（出版地、出版者及時間不詳），頁 4-5。國防部建立之過程，可參閱陳佑慎，《國防部：籌建與早期運作 1946-1950）》（臺北：民國歷史文化學社，2019）。

129 1947 年成立，1949 年修正。〈美國國防部之組成及其職權〉，收入國防部編，《國防部組織法參考資料》（出版地、出版者、出版年不詳），原無頁數。

130 王柔德，〈國民黨軍隊中的美軍顧問〉，收入中國人民政治協商會議全國委員會文史資料委員會編，《文史資料選輯（合訂本）》（北京：中國文史出版社，2000），輯 13，頁 75。

131 聯合後勤司令部編，《傳承與榮耀：聯勤創制 66 週年專輯》（臺北：聯勤司令部，2012），頁 50。

132 裘軫，《軌跡尋痕錄》（臺北：嵊訊雜誌社，1993），頁 301。

133 虞瑞海編著，《國防部本部沿革史》（臺北：國防部情報參謀次長室，1979），頁 19。

美軍顧問回顧兩次大戰期間美國組織陸軍勤務部隊以維持各軍活動之有效，又考量當前國軍後勤，十分需要密切之指揮管理及協調現行補給活動；至於此項管理，以未擔任主要戰略職掌之指揮官爲佳。於是在諸般考慮之下，雖知中國政府擬裁併多餘之機構，仍建議於國防部新組織之下添設聯合勤務部隊，作爲一主要司令部。該司令部須確能消除業務組織及設施之重複繁雜，協調所有補給之需要，保證陸海空各主要司令部間現有補給品之式樣品質，並提出公平分配之劃一辦法，統一各技術專家之訓練及施行標準；由於解除了戰術指揮官之主要補給與勤務之職責，該制度期將保證各軍戰略及戰術運動有更大的伸縮性。不過，美軍顧問深知國軍後勤問題深重，以爲須待國軍由目前運用不靈之補給制度轉變爲作用靈活之組織以後，再實施此項建議。[134]

未待國軍補給靈活化，聯勤總部已配合中央軍事機構全面改組，於 1946 年 6 月 1 日在南京建立。該機構係將過往軍政部內後勤相關單位與後方勤務總司令部合併，集生產、供應、儲備與技術勤務等任務於一身，國軍首度出現統一的後勤機構。總司令部置總司令、副總司令、參謀長、副參謀長，下設各處室，並轄憲兵司令部、特種勤務處、工程署、財務署、軍醫署、兵工署、經理署、通信署、運輸署、撫卹處，[135]此外並將全國劃爲 8 個補給區，各於其要地設置補給區司令部。[136]（附表 3）

聯勤總部的組織架構，係模仿美國陸軍之後勤組織。美國陸軍後勤由後勤總司令部（Services of Supply, SOS, 後改稱 Army Service Forces, ASF）負責，該部由陸軍部指揮管制，置總司令、參謀長、副參謀長，下設參謀部門、業務部門及執行部門，並轄有憲兵部、情報處、國民兵局等。執行部門有第一至第九軍區後勤司令部、西北區後勤司令部及華盛頓軍區後勤司令部。[137]國軍聯勤

---

134 虞瑞海編著，《國防部本部沿革史》，頁 19-20。
135 〈聯合勤務總司令部、陸海空軍總司令部系統職掌概要表〉，二史館藏，《軍政部兵工署》，檔號七七四-53；聯合後勤司令部編，《傳承與榮耀：聯勤創制 66 週年專輯》，頁 8、50-51。
136 〈聯合勤務總司令部組織規程〉，二史館藏，《軍政部兵工署》，檔號七七四-52。
137 Richard M. Leighton and Robert W. Coakley, *Global Logistics and Strategy, 1940-1943* (Washington, D. C.: Center of Military History, United States Army, 1995), pp. 223-225；〈美國後勤總司令部組織系統表〉，國史館藏，《陳檔》，典藏號 008-010706-00033-008，「軍政部長任內補給資料（一）」。

總部的許多部門與其對應，如將憲兵司令部納入管轄，對應美軍將憲兵部納入其陸軍後勤總司令部；聯勤總部管轄之全國各補給區司令部，亦對應美軍各軍區後勤司令部。

首任聯勤總司令黃鎮球中將，爲廣東梅縣人，前廣東省政府主席黃慕松從弟，畢業於保定軍校第 6 期，歷任排、連、營、團、師長，北伐後赴德國研習防空之學，並周遊英、法、義、奧、比、瑞、荷、丹諸國考察軍事。1934 年回國創辦防空。中日戰爭時，主持全國防空事宜，頗著功勳，戰後獲頒青天白日勳章，復於 1945 年 11 月，代理後方勤務總司令，至是時出任首任聯勤總司令。[138]

五、制度改革的困境

戰後繼續推動的全國後勤變革，其成績可部分見諸國共內戰的戰場之上。其實，自內戰初期，新制便很難見效。如 1946 年 6 月至 9 月，國軍於豫鄂皖陝對共軍的追剿作戰，雖曾予以重創，但「補給作業缺乏機動性，不能滿足追剿作戰之需求，使追擊部隊常有斷炊之虞」。[139]

當國軍須長途跋涉以致補給線綿延，後勤補給更成嚴峻問題，這在東北戰場尤其嚴重。戰後獲美軍之助，國軍大軍自西南輸送東北。聯勤總部建立之後，亦於東北劃定補給區，以之支援作戰部隊，期使不虞匱乏。惟實際上各補給區仍難以充分支援作戰，這從國軍美械部隊第十三軍的狀況可見一斑。該軍（軍長石覺）屬阿爾發部隊之一，在貴陽時已換裝美軍裝備，領到訓練用彈藥。戰後第十三軍海運東北，東北係由第六補給區司令部負責，該補給區未能及時補充第十三軍，經過山海關、九門口、綏中、葫蘆島等作戰，直至攻下錦州後，石覺始獲部分彈藥以及全部冬服補給；部隊抵達平泉，300 輛卡車和吉普車才

138 〈黃鎮球自傳〉，國史館藏，《個人史料》，入藏登錄號 1280016290001A，「黃鎮球」；〈黃鎮球人事調查表〉，國史館藏，《軍事委員會委員長侍從室》，入藏登錄號 129000098211A，「黃鎮球」。

139 國防部史政編譯局編，《戡亂戰史》（臺北：國防部史政編譯局，1982），冊 9，頁 40。

從華南運來。爾後國共和談，第十三軍的砲彈補給並不匱乏，但自收復錦州以後，就無機槍子彈補充，「總的說來，軍品補給斷斷續續。」[140]

同樣在東北的第七十一軍劉安祺部，亦屬阿爾發部隊，於 1947 年冬季支援瀋陽，協助在新民的第四十九軍王鐵漢部解圍。抵新民之後，第七十一軍補給發生問題，彈盡援絕，食品空乏。空軍瀋陽軍區司令部奉命空投，所擲鈔票多數投至城外，部隊所收不及十分之一。雪上加霜的是，空軍派機轟炸駐在彰武的共軍林彪部隊，錯將新民作彰武，結果炸死第七十一軍軍需處長等數人。[141]

上述例子顯示國軍後勤補給制度的變革雖已推動，但成效未若預期。當然具體後勤狀況，尚須對每場作戰做個案分析，不過整體概略而言，如親歷者評論：「國軍於戡亂時期，雖具有雄厚之物質，但以後勤機構組織不健全，補給制度未建立，各類補給品不能適時適切補給所需部隊，戰力無法增強，此亦為我失敗之大原因。」[142]

這就產生一個疑問。中日戰爭末期，陸總後勤亦拉長戰線，進行反攻，有長足進展，映現實效，為何戰後國軍繼續深化美制，同樣是阿爾發部隊的作戰，卻遭遇種種困難？移植美軍這樣世界最先進後勤制度的路向，中間是否有甚麼差錯？究竟後勤變革陷入甚麼困境？

關於這些問題，可以從人事與派系、移植「美軍制度」的內涵和大環境的制約等三點來談。[143]

---

140 陳存恭、張力訪問，張力紀錄，《石覺先生訪問紀錄》（臺北：中央研究院近代史研究所，1986），頁 228；國防部史政編譯局，《國軍後勤史》，冊 5，頁 146。

141 張玉法、陳存恭訪問，黃銘明紀錄，《劉安祺先生訪問紀錄》（臺北：中央研究院近代史研究所，1991），頁 92-93。

142 〈匪軍之後勤（陸靜澄）〉，檔管局藏，《國軍檔》，檔號 B5018230601/0012/546.3/2290/4，「剿匪作戰心得報告」。

143 此處係就制度面來談。國共內戰時，國軍的作戰型態也影響後勤效能，如僅掌握點、線，未能把握戰爭面。另外，後勤是否為國共內戰國軍失敗關鍵，頗值得探討，惟相關問題十分複雜，限於本文論述主軸與篇幅，暫不開展。可參見〈平綏東段康莊八達嶺（關溝）戰役，1948 年 6 月，第十六軍〉，檔管局藏，《國軍檔》，檔號 B5018230601/0036/0540/2492/1，「剿匪戰役之追述與檢討」；〈匪軍之後勤（吳文芝）〉，檔管局藏，《國軍檔》，檔號 B5018230601/0012/546.3/2290/4，「〈剿匪作戰心得報告」；三軍大學編纂，《國民革命軍戰役史第五部──戡亂》（臺北：國防部史政編譯局，1989），冊 9，頁 291；民國歷史文化學社編輯部主編，《蔣介石軍事作戰檢討（1945-1948）》（臺北：民國歷史文化學社，2019），頁 174-175。

（一）人事與派系

中日戰爭末期以來的後勤改革，一直與人事關係相當密切。前已述及，原軍政部、後勤部首長各為何應欽、俞飛鵬，他們在黃山會議後，主導將軍政部後勤相關機構併入後勤部。這樣的改組不到半年，何應欽、俞飛鵬下臺，陳誠出任軍政部長兼後勤總司令，又將軍政部改隸後勤部的機構，回歸軍政部，並大幅縮編後勤部。如此變化，可見人事異動之影響。

聯勤總部的建立，亦與人事狀況息息相關。據深度參與國防部改組、任職軍委會銓敘廳的徐世江分析，黃鎮球出任聯勤總司令及國防部人事，有派系鬥爭的背景在其中。先是，陳誠代何應欽出任軍政部長，何遷怒陳，每欲尋機報復，於是藉出任陸軍總司令之機，循魏德邁之意見，建議撤銷軍委會，以搞垮陳誠軍政部長之寶座。然而事與願違，軍委會撤銷後，國防部成立，蔣中正內定陳為參謀總長。何不甘心，聯合桂系要角白崇禧，力保白出任國防部長，並請魏德邁聯合推薦，最後白得以出任，何得償所願。[144]

聯勤總司令之職，亦為何、白、陳三派力爭的焦點，因為聯勤總部接收美援和日軍遺留之軍民物資，握有全軍財務儲備轉發之實權。陳誠首先上簽呈，力保長期追隨之武漢警備總司令郭懺出任；白崇禧則報請以桂系原第五戰區副司令長官、安徽省政府主席李品仙調充；何應欽則轉請美軍顧問向蔣夫人宋美齡推薦防空學校教育長黃鎮球出任。在官邸會報上，經各方反覆研討，蔣中正最後批示由郭懺任首席參謀次長，李品仙仍留任安徽省政府主席，調黃鎮球為聯勤總司令。蔣之所以如此決定，或是採取折衷辦法——委以派系色彩較淡、同時為美軍顧問推薦的黃鎮球出任，既可緩衝白、陳，且得藉由接受美軍建議，示其維新、以新人推行新政。[145]

另一參與改組、曾任國防部廳長的郭汝瑰呼應上述觀察，也認為聯勤總部人事是「權力分贓」，各派系爭權奪利，由於聯勤總部是「國防部第一肥缺」，

[144] 徐世江，〈國民黨政府軍事整編改制的內幕〉，《中華文史資料文庫》，卷 6，頁 171-172。
[145] 徐世江，〈國民黨政府軍事整編改制的內幕〉，《中華文史資料文庫》，卷 6，頁 172-173。

不免有人覬覦，黃之出任有過渡性質，因此黃上任一年餘，即被郭懺代替。[146] 當然上述回憶細節或許揣想過甚，惟其中有人事鬥爭，當屬事實。

聯勤總部成立後，人事與派系爭執並未消弭，在編制職掌調整過程，[147]國軍高層針對聯勤總部所屬的憲兵司令部、軍法處、副官處等三個單位，繼續展開討論並有所爭執。

憲兵司令部作爲政府重要特務機構，不甘居於聯勤總部之下，該部司令張鎭向蔣中正請求改隸。蔣予同意，並下手諭改以參謀總長直轄。由於事前沒有徵詢美軍顧問團的意見，顧問團反映如此異動，則與美國國防部方案之精神不符，憲兵業務應爲後方勤務的一部分，不能脫離聯勤總部而獨立成一個單位，因此顧問團堅持不能變動。經過多次洽商，至 1946 年秋冬之間，美軍顧問始予同意。[148]

國軍之軍法事宜，原由軍委會直轄之軍法執行總監部辦理。[149]此時軍法處之設計，係參考美國制度，將之隸屬於後勤系統。由於軍法處操生殺大權，卻掌握在聯勤總部之手，因此引起各方妒忌，並且該處實際上由前軍委會調查統計局特務系統控制，更不願「多一個婆婆」。於是，在國防部參謀會報及編制講解會中，多次有人向參謀次長林蔚談及改隸問題。他們主張生殺大權按理應由參謀總長決定，不該由聯勤總司令決定。事實上，聯勤總部也沒有決定權，多由參謀總長批准，有些案件還得請蔣中正親批，況且諸多案件是由蔣或參謀總長交下，聯勤總部更不能做出裁定。最後，軍法處於 1946 年底改隸參謀總長直轄；1948 年，該處又改爲軍法局。[150]

---

146 郭懺係於 1947 年 6 月出任聯勤總司令，一直到國軍戰局崩潰、聯勤總部撤銷。〈郭懺人事調查表〉，國史館藏，《軍事委員會委員長侍從室》，入藏登錄號 129000099045A，「郭懺」；郭汝瑰，《郭汝瑰回憶錄》（成都：四川人民出版社，1987），頁 223、228。

147 聯勤建立之初，組織機構馬上面臨調整。〈國防部第一次部務會報記錄〉（1946 年 6 月 17 日），國史館藏，《陳檔》，典藏號 008-010706-00047-002，「參謀總長任內部務會報紀錄」。

148 歐陽秉琰，〈我所了解的國民政府國防部概況〉，收入《文史資料存稿選編》，冊 15，頁 24。

149 張世瑛，〈蔣中正與戰時軍法體制的執行 —— 以抗戰中期的三起貪汙案件爲例〉，《國史館館刊》，期 55（2018 年 3 日），頁 7-8。

150 歐陽秉琰，〈我所了解的國民政府國防部概況〉，收入《文史資料存稿選編》，冊 15，頁 24。

副官處亦是按美軍體制成立。該處掌陸、海、空軍人事大權，隸屬於聯勤總部，各方都表示不滿。海、空軍自己掌握人事權堅不放手，副官處僅掌握陸軍人事權，令陸軍總司令部格外不滿。陸軍總司令部第一署與國防部第一廳皆負責人事，贊同改制。美軍顧問在講解會上按照編制精神，做幾次原則上的說明，均未觸及實質，未能解決不滿。實則國軍人事受派系背景、私人活動，甚至賄賂的影響很大，並未上軌道，因此許多人以美國制度不適合中國爲言。最後，副官處於 1946 年冬改隸參謀總長直轄，不久又重新劃分業務，以將級人事管理權歸國防部第一廳，陸軍校、尉級人事撥歸陸軍總司令部，而副官處改爲副官局，主管將校級人事命令的發布與公文收發等。至此，這場紛爭才告平息。[151]

以上聯勤總部三機構的爭論與改動，主要依據當事者回憶，未免有誇大之處，不過聯勤內部之利益分配與派系問題之存在，殆無疑義。中央後勤整體制度規劃雖不斷調整，但受到人事與派系的影響，時常不是依制度本身的合理性而異動。對比戰時西南地區的陸總後勤，之所以能夠避免像此時國軍中央後勤機構的種種矛盾，蓋因陸總後勤幾由美國人領導，得以免去中國的人事派系糾葛，順暢地進行後勤變革。

（二）所謂「美軍制度」

自中日戰爭末期以來，後勤制度的改革方向很明確，就是移植美軍的制度。在西南地方，陸總後勤由美國人掌控，直接移植，推動相對順利；在中央，受人事與派系等影響，制度有所調整。惟進一步深究，戰後在中央移植的「美軍制度」，其實是有疑義的。

國防部建立以後，擔任第五廳副廳長的劉勁持在日後的回憶，呈現所謂「美軍制度」爲何。在中國國防部建立前，美國正計劃成立國防部，惟如何組織尚未決定。據劉勁持所聞，美軍顧問見中國國防部即將建立，笑說：「中國要走在美國前頭了，中國國防部成立後，可作爲美國的榜樣。」劉以爲，由美國擬

151 歐陽秉琰，〈我所了解的國民政府國防部概況〉，收入《文史資料存稿選編》，冊 15，頁 24-25。

出方案，在中國先成立國防部，就是將中國作爲他們的試樣品。然而，關於國防部的編制，當時美國國內尚無定案，在中國搞「試樣品」時，美軍各顧問間意見也不同，「各搞各的，又不了解中國國情」，於是規劃設置之機構重疊，職權混亂，修改頻繁，矛盾百出。例如國防部第一至第四廳，分別管人事、情報、作戰、補給四項業務，但陸、海、空三個總部也同樣有這四個單位，聯勤總部又是專責補給，彼此職權如何劃分很難確定。與陸軍相比，海軍、空軍業務不同，素來自成系統，相對容易處理。其他國防部六廳八局和陸軍總司令部、聯勤總部，都是接收原有單位酌予改組，於是你爭我奪，皆欲有職有權，導致部分單位的編制與業務長期未能解決。[152]

劉勁持的「試樣品」說十分傳神。的確，美國軍事顧問推動的國軍後勤變革，不見得是美軍在戰場上經過驗證、行之有效的制度，也包含美軍的構想。以聯勤制度來說，美軍自戰爭末期開始討論軍事組織之變革，有「後勤統一化」、採用獨立之「後勤總部」或「補給第四軍種」之意見，但看法分歧，引發了一陣辯論。戰後有鑑於戰事方熄，一切考量均以復員爲先，不宜在體制上有太大變動，「後勤統一化」的構想遭到擱置。至 1956 年，美軍始實施「單一管理制度」，並試驗 5 年。1961 年，成立國防供應總局（Defense Supply Agency, DSA），直隸國防部，統一管理三軍共同性補給及勤務，並接管陸軍之補給支援中心。[153]是以，美軍顧問建議國軍推動的陸、海、空三軍聯勤制度，並不是美國當時的制度，國軍「超前」美軍約 15 年。

於是，國軍聯勤總部建立之初，其統合三軍後勤的目標便窒礙難行，只能負責陸軍後勤。1946 年 6 月 11 日的參謀會報，聯勤總司令黃鎮球曾提出疑義：「各高射炮團、照測團、航空工兵團及傘兵，均歸空軍總司令部管轄，但其經費與補給，究歸空軍總司令部抑由聯合勤務總部負責辦理？請決定以便辦理。」

---

152 劉勁持，〈國民黨國防部──美國的試樣品〉，收入中國人民政治協商會議全國委員會文史資料委員會編，《文史資料選輯》（北京：中國文史出版社，2000），總輯 141，頁 23、25。

153 陳存恭、張力訪問，張力紀錄，《石覺先生訪問紀錄》，頁 413-414；鄧克雄主訪、記錄整理，〈訪談雷穎將軍〉，收入鄧克雄主編，《美軍顧問團在臺工作口述歷史》（臺北：國防部史政編譯室，2008），頁 199-202。

經過討論，決定管轄屬空軍總司令部，經費與補給由聯勤總部辦理，會議紀錄明白寫下：「未指定承辦命令單位」。[154]

單純移植行之有效的制度已難免產生諸多問題，如此「超前」，產生更多障礙，可以想見。當然，這個問題主要出現在聯勤總部等國軍高層軍事制度，現地補給制度的確是沿襲美軍現行制度。

（三）現實環境的制約

暫不論「超前」美國的國軍中央聯勤制度，若將目光移至基層，戰時陸總在西南地方實施的地區補給、各級倉庫等，係美國現行後勤制度。戰後，中央欲將陸總在西南的經驗推向全國，然而隨著國軍收復淪陷區，向更廣的空間推進，卻沒能像陸總那樣獲得美軍大量物資與人力的支援，整個後勤變革呈現另一番樣貌。

曾任職於國防部的黃仁宇，日後回憶一「伙頭兵」的故事：劉雲瀚是國防部第五廳的廳長，有一次美國顧問建議，一個步兵連要有 150 名士兵，但只要 3 名廚師，劉大惑不解。黃仁宇對他解釋，在美國陸軍中，廚師是技術人員，有訓練廚師的專門學校，教人如何做 100 人份的派，廚師人數不多，士兵要輪流當炊事兵，幫忙削馬鈴薯皮、清洗打掃等工作，他們的野外烹飪爐點的是汽油，用卡車運送。美國顧問並不知道，當時在國民黨軍隊中，廚師天未亮就要起床準備煮稀飯，士兵用餐時，廚師必須派出先發人員，揹著大鍋、水桶、米袋等，往前走個 10 到 15 哩，到達中餐的預定地，尋找井水、撿拾乾木塊或稻草當燃料。水一定要煮開，有時候還必須向村民買食物。到了晚餐，必須重複同樣的過程。[155]

從黃仁宇提到的例子，可見美軍制度表面上精簡人力，頗具效率，實際上是有卡車、燃料等豐沛資源與配套措施為後盾。戰亂後的中國推行美制，物質

154 〈國防部第一次參謀會報記錄〉（1946 年 6 月 11 日），國史館藏，《陳檔》，典藏號 008-010706-00046-003，「參謀總長任內參謀會報紀錄」。

155 黃仁宇著，張逸安譯，《黃河青山：黃仁宇回憶錄》（臺北：聯經出版事業公司，2001），頁 136-137。原文劉雲瀚誤譯為劉遠漢。

條件未能跟上，現實環境的制約，配套措施的缺乏，令新制顯得格格不入。美國前陸軍參謀總長馬歇爾（George C. Marshall）當時已看到這個問題，他對赴美考察的聯勤副總司令黃仁霖說，美國的制度和措施並不是都適合於中國，中國必須自己判斷，加以選擇，採取對中國有利者。[156]

除了基礎設施、配套措施缺乏導致新制難以推行，軍政部與後方勤務總司令部的首長雖有替換，但廣大後勤人員仍爲舊人，行事作風並未改變。這批人員重視文書作業而不重實際，[157]因而有「科員政治」之稱，意謂高級軍事機構裡，許多事情由科員做主。在何應欽任軍政部長時，這種風氣便十分盛行，及至陳誠掌權，雖有改進，仍然存在。[158]聯勤總司令黃鎮球扭不過來自各方面的層層束縛，轉來轉去，總是形格勢禁。他出身防空部門，在聯勤總部缺乏幹部，個人的謹勤刻苦作風不適於當時積習甚深的後勤機關。[159]

蔣中正見後勤問題依舊，於 1947 年謂：「對後勤工作之無能與不力，與不想改革檢討缺點，而只想增加軍費以供其浪費，殊深痛憤，未知革命建國之前途如何矣。」[160]他從更換聯勤總司令下手，「令催調換聯勤總司令」，曾考慮以范漢傑或郭懺接替，後來決定以後者出任。[161]然而，郭懺接替後，後勤辦事文化依舊，聯勤總部汽車與通信部隊各主管仍不負責、不盡職，舞弊百出，蔣爲此訓誡郭，[162]並且接受軍務局長俞濟時的建議，組織視察組派赴各地監督檢查。[163]

---

156 黃仁霖，《黃仁霖回憶錄》（臺北：傳記文學出版社，1984），頁 178-179。

157 〈匪之後勤（葛先樸）〉，檔管局藏，《國軍檔》，檔號 B5018230601/0012/546.3/2290/4，「剿匪作戰心得報告」。

158 楊植，〈國民政府軍政部軍務署編組內幕〉，收入《文史資料存稿選編》，冊 15，頁 18-19。楊植曾任軍政部軍務署機械化兵司上校科長。

159 〈「防空」「聯勤」黃鎮球〉，國史館藏，《軍事委員會委員長侍從室》，入藏登錄號 129000098211A，「黃鎮球」。

160 〈蔣中正日記〉，1947 年 3 月 29 日。

161 〈蔣中正日記〉，1947 年 4 月 24、25 日。

162 〈蔣中正日記〉，1947 年 8 月 11、12 日。

163 秋宗鼎，〈蔣介石的侍從室紀實〉，《中華文史資料文庫》，卷 8，頁 951。

其實，當時後勤與中央軍事機構的整體改革，可謂中國的軍事革命，[164]惟實際推動時間卻甚為短暫。自 1944 年 7 月黃山會議推動後勤改革，至 1945 年初後方勤務總司令部建立，半年時間，機構屢經異動；1946 年 6 月，組織復經大幅調整，聯勤總部成立。短短兩年期間，中央後勤機構便經過三次大幅改組。

迅速的改組、大刀闊斧地變革，的確有整理過於龐大的後勤組織之作用，如後勤部原來較大的編制與任務受到縮減，許多業務由軍政部直接辦理，就編制上來說，達到裁併重複機構的目標。然而後勤機構變動過於頻繁，不利於業務開展，也影響了機構人員的士氣。尤其是配合戰後復員，裁編部隊的規模變得非常龐大與迅速，官兵經過八年抗戰終於熬到勝利，卻立刻遭到編遣，前途茫茫，軍心當然動搖，收容官兵情緒惡劣至極，連帶使得未受編遣的軍官兔死狐悲，人人自危，官兵上下離心離德。[165]

長期擔任軍令部長的徐永昌，從頭至尾參與軍事改革，他見陳誠主導的改革過速，認為這樣學習美軍編制裝備之法「恐必僨事」，以為「種種條件不夠，徒羨人之精簡，擬作東施效顰，多見其不自量。雖然余非不思有以進步也，擬徐徐為之，不冒險、不落空耳。」[166]1946 年 3 月 30 日蔣中正召集軍事要員，

---

164 〈陳誠召讌軍政部科長以上人員訓話〉（1946 年 5 月 15 日），《陳檔》，典藏號 008-010301-00064-006，「陳誠在抗戰前後言論集錄」。

165 張朋園、林泉、張俊宏訪問，張俊宏紀錄，《盛文先生訪問紀錄》（臺北：中央研究院近代史研究所，1989），頁 50；孫元良，《億萬光年中的一瞬：孫元良回憶錄》（臺北：著者，1972），頁 285。此係戰後整編之一般狀況，概可推及後勤部隊之情態。戰爭結束之初，陸總後勤司令部編制員額 730 員，至 1946 年 3 月改編為第四補給區司令部，減為 285 員，較先前編制少三分之二，各區司令部或編為供應局，或予裁撤，其他各單位亦多裁併。1947 年 2 月，補給區司令部撤銷，本部人員擇調補美資運輸處及川東供應局，計 151 員。編餘人員分別核予儲訓、退役（職）、資遣及考選聯勤幹訓班等。短時間人事的大幅變動，員額減少近 80%，造成一定混亂，如所有請委官佐案件，因一再修改編制，及改組機構關係，多未奉到委令，以致請委各員服務資歷受其影響，編餘人員辦理退役、退職或資遣，以任職無案不能確定辦理。〈四補區報告〉（1947 年 2 月），二史館藏，《軍政部兵工署》，檔號七七四-417。

166 中央研究院近代史研究所編，《徐永昌日記》（臺北：中央研究院近代史研究所，1991），冊 8，1945 年 10 月 27、30 日，頁 179、181。

宣布要全盤學習美制建立國防部，徐永昌始終未發一言，他心中自忖主導改革的陳誠「不了解漸進之改善，祇慕豹變之一新耳目耳」。[167]

推動新制半年之後，即便陳誠個人，也已發現軍事變革的問題，他公開檢討國軍聯勤制度仿效美國，「只學到了一些皮毛，僅僅學到他們的編制和組織的形式，沒有學到他們的精神」。[168]

美軍後勤制度變革自發想至落實，所費時間約 15 年；相較之下，國軍於短短 2 年間多次調整機構，顯然過於迫促，這是國軍移植美軍後勤制度的一個關鍵問題。相對於陸總在西南相對小的範圍，集中大量美軍人力與資源，循序漸進推動改革；陳誠短時間要在中央與全國推動美制，卻又缺乏基礎設施等種種條件，遂無可避免地陷入了改革困境。

六、結　論

1944 年，國軍受到日軍「一號作戰」重大打擊，缺陷盡顯，蔣中正因此於是年中開啓全國軍事改革，中央後勤機構之變革爲其中一環。年底，國軍中央人事大幅調整，陳誠出任軍政部長，後勤變革更有長足進展，其整體方向爲從日制轉向美制。

先是，爲使軍事、行政與後勤補給配合起見，軍政部的交通司、軍醫署、軍需署之糧秣司撥歸後方勤務部直轄，以一事權；陳誠上任後，中央後勤組織再次調整，1945 年初，直屬於軍事委員會的後方勤務部降階縮編爲後方勤務總司令部，改屬軍政部，原自軍政部移屬後方勤務部之機構，復歸軍政部並予以整併。中日戰爭結束後，1945 年底，與全國軍事機構改革一同，後勤機構再度研議調整，至 1946 年 6 月，聯合勤務總司令部建立。以上即這波後勤高層機構之變革。

167 中央研究院近代史研究所編，《徐永昌日記》，冊 8，1946 年 3 月 30 日，頁 253。

168 〈陳誠對聯勤學校教官訓練班開學典禮訓詞〉（1947 年 1 月 6 日），國史館藏，《陳檔》，典藏號 008-010301-00064-019，「陳誠在抗戰前後言論集錄」。

中央後勤機構變革之時，現地後勤補給系統同時調整。原先國軍之後勤補給係參考列強成例，並以日本為首要學習對象，採取部隊制，建立兵站體系，層層補給。戰爭末期，國軍後勤補給系統由日式的部隊制轉為美式的補給區制。1944 年底於西南地區建立的中國陸軍總司令部，特別在美國支持下實踐、深化這波後勤變革。1945 年 2 月，陸總後勤司令部成立，司令由時任美軍供應處指揮官的齊福士兼任；他與美軍各級官兵直接涉入改革，設置 6 個兵站區司令部，區司令部下分設基地倉庫、中間倉庫、前進倉庫等。由於美軍人員直接參與陸總後勤事務，美國又輸入豐沛的物資、先進的補給技術，給予反攻國軍相當支援，後勤變革成效十分顯著。

戰後，陳誠繼續主導後勤變革，宣示完全取法美制。在中央，落實美軍後勤統一化的想法，建立聯勤總部；在地方，也繼續推廣陸總行之有效的補給區制。然而，國共內戰爆發之後，推展兩年的後勤變革面臨挑戰，顯得問題重重，無法像陸總後勤展現長足實效，反而陷入了改革困境。

人事與派系是陷入困境的一個原因，自始便一直影響改革方向。1944 年中黃山會議後的中央後勤機構變革，由軍政部長何應欽與後勤部長俞飛鵬主導；當年底陳誠上臺，隨即推翻，另作調整。1946 年聯勤總部的人事亦成為各派角逐的場所，人事糾紛、派系利益，使得美軍顧問整體規劃的聯勤組織，屢經更易。

「美軍制度」本身也是國軍後勤變革困境之所在。國軍確實仿效美軍行之有效的制度，如建立補給區或各級倉庫，但同時先一步試行美軍的討論構想，這在聯勤制度方面尤其明顯。美軍的確有各軍種內部後勤的統一，但陸、海、空三軍後勤的聯合劃一僅在討論階段，到了戰後以復員為重，這些討論並未付諸實行。因此，國軍「超前」美軍，實施三軍聯勤制度，這樣的制度和構想的移植，難期穩定並立有成效。

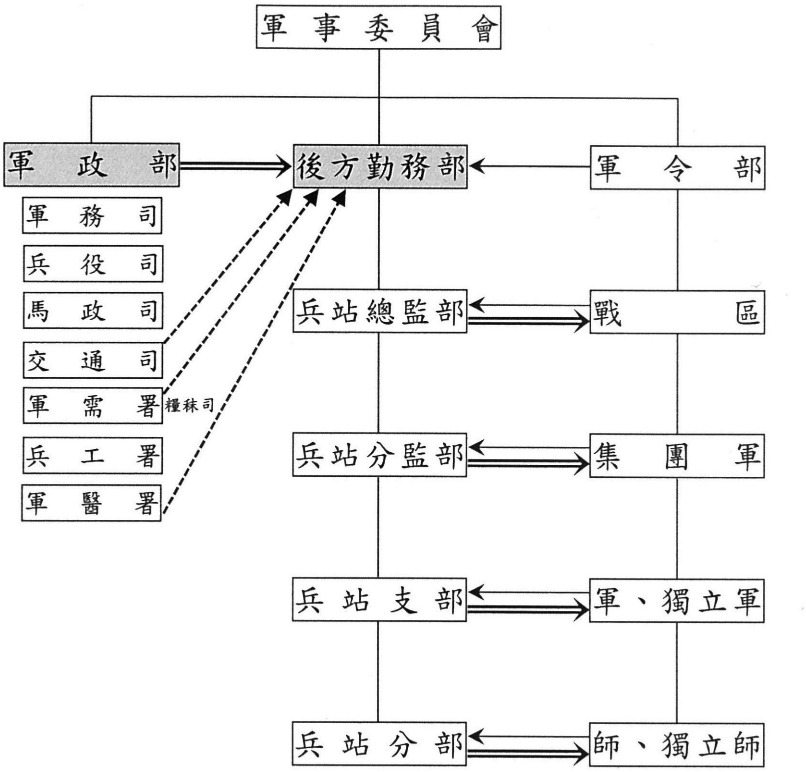
最後，大環境的制約、基礎設施的不足，使得後勤改革更是陷入困境。後勤高層人事雖易，各級主辦人員異動不大，原先的行政文化延續，「科員政治」

依舊，各部隊主官也持續輕視後勤，戰後又面臨復員、國共內戰等巨大負擔。美軍的制度建基於其豐厚的資源，中國國情與之不同，直接移植美制每每扞格不入。

蔣中正、陳誠等之所以迫切推動改革，或認爲美軍後勤制度在戰時運行良好，國軍後勤不堪言狀，應大刀闊斧向美國學習。惟改革過速，未能充分試驗、適應國情，反致成效不彰。當然，即便蔣中正等有意漸進推動，狂風驟雨的國共內戰，勢將使改革難以推展。1944 年至 1946 年的後勤變革，可說呈現近代中國在內外交迫之下，急進與緩進改革之兩難，雖然其作用在當下未能展現，但於國軍遷臺後的後勤體制，仍繼續發揮影響。[169]

169 1949 年 8 月，聯勤總部奉令裁撤，1950 年 4 月在臺復制，黃鎮球再度受命任總司令，以其過去豐厚的經驗，繼續推動改革。〈陸軍一級上將黃劍公七十壽辰講話記錄〉，國史館藏，《個人史料》，入藏登錄號 1280016290001A，「黃鎮球」。頁 11-12；曾世傑，〈國軍「聯合勤務總司令部」在臺復制之研究（1950-1955）〉，《中華軍史學會會刊》，期 22（2017 年 12 月），頁 275-308。

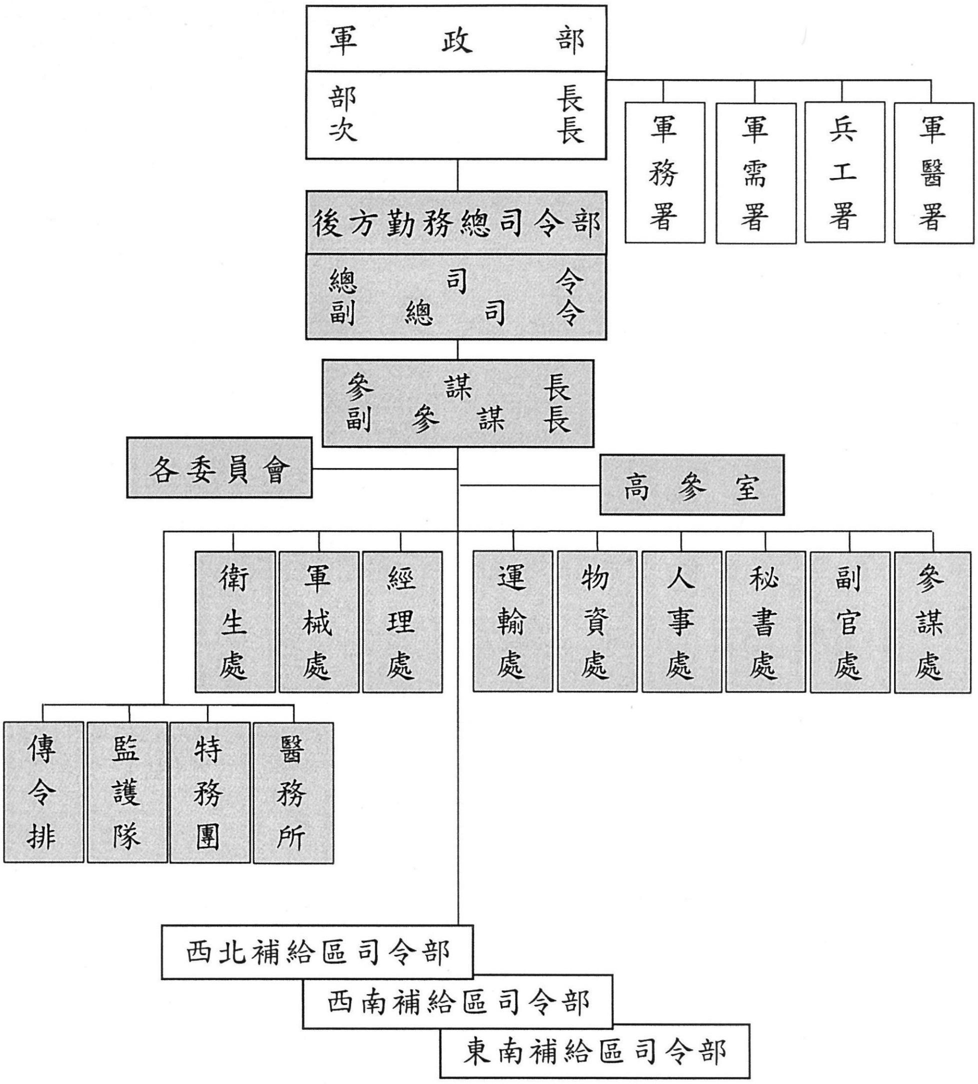
附表 1　高層後勤機構變革（1944 年 10 月）



附記：—— 隸屬指揮線 ←— 督導管制線 ⟹ 支援線 ←--- 移撥線

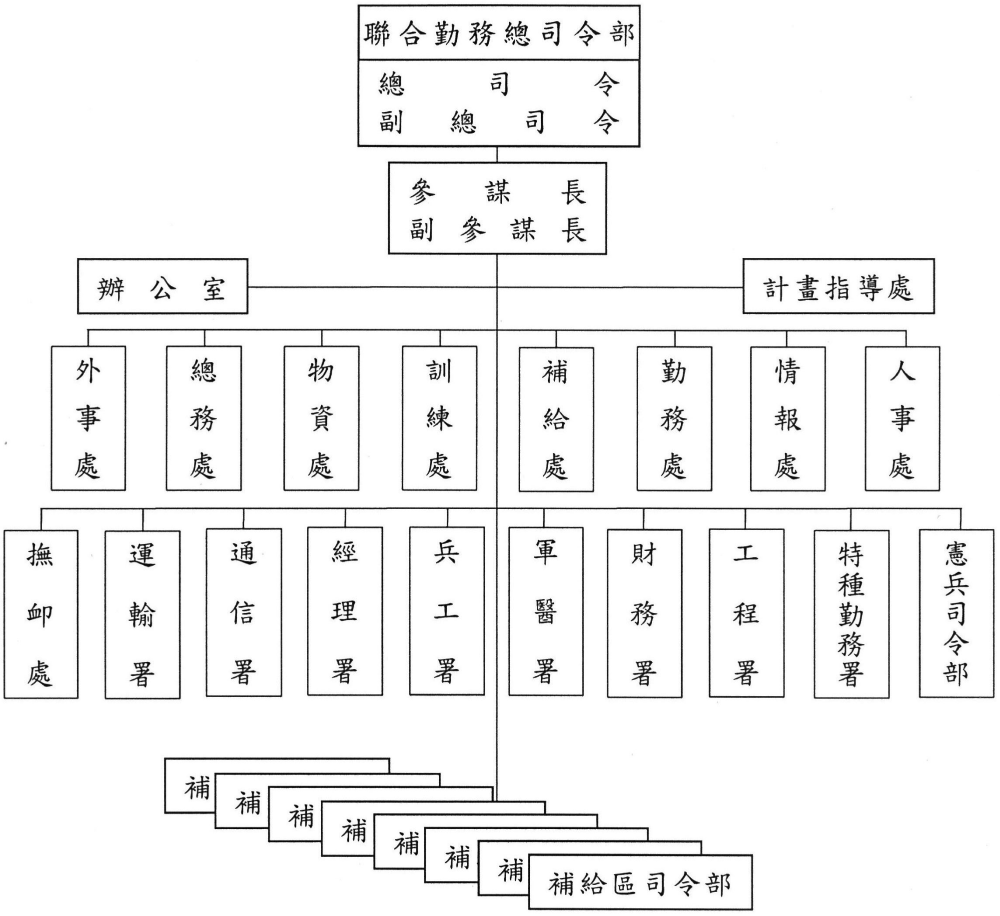
資料來源：改繪自蘇聖雄，《戰爭中的軍事委員會——蔣中正的參謀組織與中日徐州會戰》，頁270。

附表 2　高層後勤機構變革（1945 年 2 月）



資料來源：改繪自〈後方勤務總司令部組織系統表〉，國史館藏，《陳檔》，典藏號008-010706-00036-005，「軍政部長任內補給資料（四）」。

附表 3　高層後勤機構變革（1946 年 6 月）



資料來源：改繪自〈聯合勤務總司令部、國防部組織系統表〉，二史館藏，《國防部》，檔號七八三-382；由於聯勤組織不斷變動，軍法處、副官處並未繪入，詳正文。

徵引書目

一、檔案

國史館藏檔案

《蔣中正總統文物》

「革命文獻—對美外交：軍事部分」，典藏號 002-020400-00044-026。

「革命文獻—對美外交：軍事援助」，典藏號 002-020300-00032-113。

「交擬稿件—民國三十一年十月至民國三十一年十二月」，典藏號 002-070200-00016-063。

「一般資料—黨國先進書翰（二）」，典藏號 002-080200-00620-001。

「對美關係（一）」，典藏號 002-090103-00002-147。

《陳誠副總統文物》

「軍政部長任內軍政部組織」，典藏號 008-010705-00007-001。

「軍政部長任內補給資料（一）」，典藏號 008-010706-00033-004；008-010706-00033-005；008-010706-00033-007；008-010706-00033-008。

「軍政部長任內補給資料（四）」，典藏號 008-010706-00036-002；008-010706-00036-004；008-010706-00036-005；008-010706-00036-006。

「軍政部重要業務處理週報表（五）」，典藏號 008-010706-00042-017；008-010706-00042-020。

「參謀總長任內部務會報紀錄」，典藏號 008-010706-00047-002。

「第一戰區司令長官任內資料」，典藏號 008-010701-00039-013。

「陳誠在抗戰前後言論集錄」，典藏號 008-010301-00064-004；008-010301-00064-006；008-010301-00064-019。

「廬山受訓記（二）」，典藏號 008-010703-00009-005。

「石叟叢書—言論第十七集」，典藏號 008-010102-00017-006。

《行政院》

「修正軍委會組織大綱及後方勤務部暨政治部組織條例」，典藏號 014-030200-0039。

《軍事委員會委員長侍從室》

「俞飛鵬」，入藏登錄號 129000098226A。

「郗恩綏」，入藏登錄號 129000034590A。

「黃鎮球」，入藏登錄號 129000098211A。

《個人史料》

「郭懺」，入藏登錄號 129000099045A。

「黃鎮球」，入藏登錄號 129000098211A。

國家發展委員會檔案管理局藏檔案

《國防部史政編譯局》

「黃山會議案」，檔號 B5018230601/0033/003.1/4480/1；B5018230601/0033/003.1/4480/2。

「剿匪作戰心得報告」，檔號 B5018230601/0012/546.3/2290/4。

「剿匪戰役之追述與檢討」，檔號 B5018230601/0036/0540/2492/1。

「盟軍幹部任免案」，檔號 B5018230601/0032/311.3/6710。

中國第二歷史檔案館藏檔案

《國防部史政局及戰史編纂委員會》

〈桂林行營編：桂南會戰之檢討〉，檔號七八七-8924。

〈國民革命軍戰史後方勤務初稿（第二本）〉，檔號七八七-615。

〈國防部組織法草稿（附美軍事顧問建議修正意見）〉，檔號七八七-9。

〈陸軍大學戰術系主任教官梅鑄「桂南觀戰報告書」〉，檔號七八七-8923。

〈陸軍總司令部所屬各兵團裝訓配備要圖主官姓名美械裝備表及後勤概況〉，檔號七八七-11541。

《軍事委員會》

〈軍事委員會後方勤務會議大會報告〉，檔號七六一-52。

《軍政部》

〈軍政部組織法修正草案〉，檔號七七三-1138。

《軍政部兵工署》

〈後方勤務總司令部編印《後方勤務法規匯編》（上）〉，檔號七七四-19。

〈後勤部及聯合勤務總司令部第四補給區司令部業務總報告書〉，檔號七七四-417。

〈國防部史政局編印，《國防部任務組織與職掌：美軍顧問團建議案》〉，檔號七七四-41。

〈聯合勤務總司令部、陸海空軍總司令部系統職掌概要表〉，檔號七七四-53。

〈聯合勤務總司令部組織規程〉，檔號七七四-52。

《國防部》

〈聯合勤務總司令部、國防部組織系統表〉，檔號七八三-382。

Albert C. Wedemeyer Papers, Hoover Institution Archives, Stanford University.

General George C. Marshall's Mission to China, 1945-1947: Complete Records of the Mission of General George C. Marshall to China Collection. National Archives, United States. Reference from Archives Unbound, https://link.gale.com/apps/doc/SC5105678024/GDSC?u=twnsc183&sid=GDSC&xid=135522c9 (accessed January 30, 2020).

二、史料彙編

中國第二歷史檔案館編，《中華民國史檔案資料匯編》，輯 5 編 2 軍事一，南京：鳳凰出版社，1998。

民國歷史文化學社編輯部主編，《蔣介石軍事作戰檢討（1945-1948）》，臺北：民國歷史文化學社，2019。

何智霖編輯，《陳誠先生書信集——與蔣中正先生往來函電（下冊）》，臺北：國史館，2007。

何應欽，《何上將抗戰期間軍事報告（上、下冊）》，南京：國防部，1948。

何應欽將軍九五紀事長編編輯委員會編，《何應欽將軍九五紀事長編（上冊）》，臺北：黎明文化事業公司，1984。

周美華編，《國民政府軍政組織史料——第三冊，軍政部（一）》，臺北：國史館，1998。

軍事委員會軍令部編，《抗戰四年來國軍作戰經驗教訓彙編》，出版地不詳：軍事委員會軍令部，1942。

軍事委員會軍令部編，《徐州會戰間國軍作戰經驗》，出版地不詳：軍事委員會軍令部，1940。

軍事委員會軍令部編，《浙贛戰役之檢討》，出版地不詳：軍事委員會軍令部，1943。

國史館編，《國史館現藏民國人物傳記史料彙編》，輯 12，臺北：國史館，1994。

國防部編，《國防部組織法參考資料》，出版地、出版者、出版年不詳。

梁敬錞譯註，《馬歇爾使華報告書箋註》，臺北：中央研究院近代史研究所，1994。

Bland, Larry I., and Sharon Ritenour Stevens, eds. *The Papers of George Catlett Marshall*. Lexington, Va.: The George C. Marshall Foundation, 1981-. Electronic version based on *The Papers of George Catlett Marshall*, Vol. 5, “The Finest Soldier,” January 1, 1945 - January 7, 1947. Baltimore and London: The Johns Hopkins University Press, 2003.

Foreign Relations of the United States: Diplomatic Papers, 1945, The Far East, China. Volume VII. Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office, 1945.

三、日記

〈蔣中正日記〉，1944、1947，史丹佛大學胡佛研究所檔案館藏。

中央研究院近代史研究所編，《徐永昌日記》，冊 8，臺北：中央研究院近代史研究所，1991。

何成濬著，沈雲龍校註，傳記文學雜誌社編輯，《何成濬將軍戰時日記（下冊）》，臺北：傳記文學出版社，1986。

林秋敏、葉惠芬、蘇聖雄編輯校訂，《陳誠先生日記》，冊 1，臺北：國史館，2015。

萬耀煌，《萬耀煌將軍日記（下冊）》，臺北：湖北文獻社，1978。

蔡盛琦、陳世局編輯校訂，《胡宗南先生日記（上冊）》，臺北：國史館，2015。

錢世澤編，《千鈞重負——錢大鈞將軍民國日記摘要》，冊 2，Monterey Park, CA: 中華出版公司，2015。

Stilwell, Joseph W. *The Stilwell Papers*. Arranged and edited by Theodore H. White. New York: William Sloane Associates, 1948.

四、文集、回憶錄、訪談錄

王柔德，〈國民黨軍隊中的美軍顧問〉，收入中國人民政治協商會議全國委員會文史資料委員會編，《文史資料選輯（合訂本）》，輯 13，北京：中國文史出版社，2000，頁 71-84。
朱才樑，〈中國陸軍總司令部概況〉，收入中國人民政治協商會議全國委員會文史資料委員會編，《文史資料存稿選編》，冊 15，北京：中國文史出版社，2002，頁 111-133。
朱浤源、張瑞德訪問，蔡說麗、潘光哲紀錄，《羅友倫先生訪問紀錄》，臺北：中央研究院近代史研究所，1994。
江錫嶺，〈軍政部軍需機構與軍需制度概述〉，收入中國人民政治協商會議全國委員會文史資料委員會編，《文史資料存稿選編》，冊 16，北京：中國文史出版社，2002，頁 104-108。
江錫嶺，〈軍需學校與軍需幫〉，收入中國人民政治協商會議全國委員會文史資料委員會編，《文史資料存稿選編》，冊 16，北京：中國文史出版社，2002，頁 697-700。
何智霖編輯，《陳誠先生回憶錄──抗日戰爭（上下冊）》，臺北：國史館，2004。
何智霖編輯，《陳誠先生回憶錄──六十自述》，臺北：國史館，2012。
秋宗鼎，〈蔣介石的侍從室紀實〉，收入中國人民政治協商會議全國委員會文史資料委員會編，《中華文史資料文庫》，卷 8，北京：中國文史出版社，1996，頁 931-955。
孫元良，《億萬光年中的一瞬：孫元良回憶錄》，臺北：作者自印，1972。
徐世江，〈國民黨政府軍事整編改制的內幕〉，收入中國人民政治協商會議全國委員會文史資料委員會編，《中華文史資料文庫》，卷 6，北京：中國文史出版社，1996，頁 164-173。
秦孝儀主編，《先總統蔣公思想言論總集》，卷 20，臺北：中國國民黨中央委員會黨史委員會，1984。
張玉法、陳存恭訪問，黃銘明紀錄，《劉安祺先生訪問紀錄》，臺北：中央研究院近代史研究所，1991。
張朋園、林泉、張俊宏訪問，張俊宏紀錄，《盛文先生訪問紀錄》，臺北：中央研究院近代史研究所，1989。
張發奎口述，夏蓮瑛訪談紀錄，鄭義翻譯校註，《蔣介石與我：張發奎上將回憶錄》，香港：香港文化藝術出版社，2008。
郭汝瑰，《郭汝瑰回憶錄》，成都：四川人民出版社，1987。
陳存恭、張力訪問，張力紀錄，《石覺先生訪問紀錄》，臺北：中央研究院近代史研究所，1986。
陳嗣哲，〈國民黨軍需學校概況〉，收入中國人民政治協商會議全國委員會文史資料委員會編，《文史資料存稿選編》，冊 16，北京：中國文史出版社，2002，頁 695-696。
黃仁宇著，張逸安譯，《黃河青山：黃仁宇回憶錄》，臺北：聯經出版事業公司，2001。
黃仁霖，《黃仁霖回憶錄》，臺北：傳記文學出版社，1984。
楊植，〈國民政府軍政部軍務署編組內幕〉，收入中國人民政治協商會議全國委員會文史資料委員會編，《文史資料存稿選編》，冊 15，北京：中國文史出版社，2002，頁 15-20。

劉勁持，〈國民黨國防部——美國的試樣品〉，收入中國人民政治協商會議全國委員會文史資料委員會編，《文史資料選輯》，總輯 141，北京：中國文史出版社，2000，頁 19-35。
劉鳳翰、張力訪問，毛金陵紀錄，《丁治磐先生訪問紀錄》，臺北：中央研究院近代史研究所，1991。
歐陽秉琰，〈我所了解的國民政府國防部概況〉，收入中國人民政治協商會議全國委員會文史資料委員會編，《文史資料存稿選編》，冊 15，北京：中國文史出版社，2002，頁 21-42。
鄧克雄主訪、記錄整理，〈訪談雷穎將軍〉，收入鄧克雄主編，《美軍顧問團在臺工作口述歷史》，臺北：國防部史政編譯室，2008，頁 189-208。
Wedemeyer, Albert C. *Wedemeyer Reports!* New York: Henry Holt & Company, 1958.

五、專著

三軍大學編纂，《國民革命軍戰役史第五部——戡亂》，冊 9，臺北：國防部史政編譯局，1989。
朱瑞月編輯，《國民革命建軍史．第三部：八年抗戰與戡亂（一）》，臺北：國防部史政編譯局，1993。
李啓明，《中國後勤體制》，臺北：中央文物供應社，1982。
周林根編著，《國防與參謀本部》，臺北：正中書局，1970。
孫宅巍，《蔣介石的寵將陳誠》，臺北：臺灣先智出版公司，1994。
秦郁彥編，《日本陸海軍総合事典》，東京：東京大学出版会，2005。
國防大學軍事學院編修，《國軍軍語辭典（九十二年修訂本）》，臺北，國防部，2004。
國防部史政編譯局，《抗日戰史——南戰場追擊》，臺北：國防部史政編譯局，1982。
國防部史政編譯局，《國軍後勤史》，冊 1-5，臺北：國防部史政編譯局，1987-1990。
國防部史政編譯局編，《中美軍事合作抗日紀要》，臺北：國防部史政編譯局，1985。
國防部史政編譯局編，《抗日戰史——全戰爭經過概要（三）》，臺北：國防部史政編譯局，1982。
國防部史政編譯局編，《戡亂戰史》，冊 9，臺北：國防部史政編譯局，1982。
陳佑慎，《國防部：籌建與早期運作 1946-1950）》，臺北：民國歷史文化學社，2019。
葉泉宏，《中共抗美援朝後勤作戰之研究（1950-1953）》，臺北：上承文化，2013。
虞瑞海編著，《國防部本部沿革史》，臺北：國防部情報參謀次長室，1979。
裘軫，《軌跡尋痕錄》，臺北：嵊訊雜誌社，1993。
聯合後勤司令部編，《傳承與榮耀：聯勤創制 66 週年專輯》，臺北：聯勤司令部，2012。
編者不詳，《國防部沿革史》，出版地、出版者及時間不詳。
蘇聖雄，《戰爭中的軍事委員會——蔣中正的參謀組織與中日徐州會戰》，臺北：元華文創公司，2018。
Holmes, Richard, ed. *The Oxford Companion to Military History*. Oxford; New York: Oxford University Press, 2001.
Leighton, Richard M., and Robert W. Coakley. *Global Logistics and Strategy, 1940-1943*. Washington, D. C.: Center of Military History, United States Army, 1995.

Mawdsley, Evan, ed. *The Cambridge History of the Second World War*. Cambridge: Cambridge University Press, 2015.

Romanus, Charles F., and Riley Sunderland. *Time Runs Out in CBI*. Washington: U.S. Government Printing Office, 1959.

Ruppenthal, Roland G. *Logistical Support of the Armies*, volume 1: May 1941 - September 1944. Washington, D.C.: Center of Military History, United States Army, 1995.

Van Creveld, Martin. *Supplying War: Logistics from Wallenstein to Patton*. Cambridge: Cambridge University Press, 1977.

Van de Ven, Hans. *China at War: Triumph and Tragedy in the Emergence of the New China*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 2018.

Worthing, Peter. *General He Yingqin: The Rise and Fall of Nationalist China*. Cambridge: Cambridge University Press, 2016.

六、論文及專文

王立本，〈情報與後勤〉，收入呂芳上主編，《中國抗日戰爭史新編》，冊 2，臺北：國史館，2015，頁 99-157。

任東來，〈1941-1949 年美國在中國的軍事機構及其沿革〉，《民國檔案》，2003 年第 1 期，頁 70-77。

張世瑛，〈蔣中正與戰時軍法體制的執行──以抗戰中期的三起貪汙案件爲例〉，《國史館館刊》，期 55，2018 年 3 日，頁 1-50。

張載宇，〈抗戰中補給勤務之檢討與今後勤務部隊之建立〉，《國防後勤概論》，臺北：國防研究院、中華大典編印會，1969，頁 293-321。

陳長河，〈抗戰期間國民黨政府的兵站組織〉，《歷史檔案》，1993 年第 3 期，頁 104、123-125。

曾世傑，〈國軍「聯合勤務總司令部」在臺復制之研究（1950-1955）〉，《中華軍史學會會刊》，期 22，2017 年 12 月，頁 275-308。

劉維開，〈蔣介石軍事方面的人際網絡〉，收入林馨琴主編，《蔣介石的親情、愛情與友情》，臺北：時報文化出版企業公司，2011，頁 152-178。

蘇聖雄，〈甲申三百年──陳誠日記中的時局和蔣中正（1944 年）〉，收入羅敏主編，《中華民國史研究（第 3 輯）：在日記中找尋歷史》，北京：社會科學文獻出版社，2019，頁 236-274。

蘇聖雄，〈抗戰末期國軍的反攻〉，《國史館館刊》，期 51，2017 年 3 月，頁 97-140。

蘇聖雄，〈陳誠與中國遠征軍〉，收入周惠民主編，《陳誠與現代中國》，臺北：政大出版社，2017，頁 49-88。

Drea, Edward J. “The Japanese Army on the Eve of the War.” In Mark Peattie, Edward Drea, and Hans van de Ven, eds. *The Battle for China: Essays on the Military History of the Sino-Japanese War of 1937-1945*. Stanford, Calif.: Stanford University Press, 2011, pp. 105-135.

Reform and Predicament: The Reform of the National Revolutionary Army's Logistics and Supply, 1944-1946

Su Sheng-hsiung*

Abstract

In 1944, the Nationalist Government suffered serious reverses because of Operation Ichigo of the Imperial Japanese Army. In order to turn the tide, Chiang Kai-shek launched a comprehensive military reform program. Scholars have focused on the re-organization of the armed forces, but neglected the logistics apparatus of the National Revolutionary Army. This article examines the institutional changes of the National Revolutionary Army's logistics and supply practices. This article argues that the upper echelon of the logistics organization was changed through three phases. In the first phase, the role of the Rear Area Logistics Bureau 後方勤務部 was strengthened and the responsibilities of the Ministry of War were reduced. In the second phase, when Chen Cheng assumed office as the Minister of War 軍政部長, the importance of the Ministry of War was re-emphasized, and Rear Area Logistics Bureau was demoted to become the Rear Area Logistics Command 後方勤務總司令部. Several logistics commands were merged and the practice of designated supply zones promoted. The last phase took effect within one year after the war, when the Combined Service Forces was set up and the logistics units were re-organized. Thus logistics were transformed from the Japanese style to the American style, while the reforms were beset by personnel struggles, institutional defects, and environmental restrictions.

Keywords: Chiang Kai-shek, Chen Cheng, Sino-Japanese War, logistics, Combined Service Forces

* Institute of Modern History, Academia Sinica